الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق

د. هاشم ناصر



الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق

د. هاشم ناصر



الناشر

دار أسامة للنشر و التوزيع

الأردن – عمان

هاتف : ٥٦٥٨٣٥٣ – فاكس : ٥٦٥٨٣٥٤ – تلفاكس : ٤٦٤٧٤٤٧

ص. ب : ١٤١٧٨١

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٧٦٤ / ٤/ ٢٠٠٥)

٩٥٨

ناصر، هاشم

الادارة المعاصـــرة بين النظرية والتطبيق/هاشم ناصر– عمان: دار أسامة للنشر، ٢٠٠٥.

( ) ص .

ر.إ : (٧٦٤ / ٤/ ٢٠٠٥).

الواصفات :/ادارة الأعمال/

تم إعداد بيانات الفهرسة و التصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

المقدمة

لابعاد الإنسانية التي حققتها الأفكار المتنامية وبتداعي التكامل والإبداعات اللامتناهية للولوج في السبل القويمة وتذليل الصعاب وحل المعضلات التي تواجهها مسيرة المجتمعات المختلفة، تطلب منهجاً ديناميكياً مرتبطا بأبعاد الزمن- المرحلة: فألزمت الحضارة سلوكا حولت بها الشعوب إلى العدو وراء التحول المفاجئ دون مسبقات وتخطيط مناسبين ولم تعِ ما ينبغي معرفته وما يتناسب مع تنمية الإدارة في كل المجالات العلمية متماشيا مع الخطوط التنموية الأخرى لنستند على أرضية صالحة وفق فلسفة ومنظور استراتيجي ينمي الإدارة لادارة التنمية: لذا أفاقت على تناقضات الحضارة القاتلة واتضح بانها لم تخط خطوة حقيقية؛ ويتجلى ذلك في الدول النامية. لما تفقده من الإمكانيات والتتابع الفكري وبتشويه خاصيتها في أوراق العمل والتنمية الانسانية- الاقتصادية- الحضارية واعتمادها على الافكار الجاهزة المستوردة.

وما جاءت به معظم الافكار الكلاسيكية والمعاصرة وتطبيقاتها في المجالات الادارية وما ولدته من ردود الفعل بين أوساط العاملين والمفكرين ووضعها حلولا افيونية سرعان ما تزول لنفيق على تضخم واتساع اكبر في رقعة المعضلات.

وما سيتطرق اليه الكتاب على بعض الافكار الإدارية البارزة وباختصار لكي لا نخرج في تشعباتها عن موضوع الدراسة.. بالإضافة إلى ما نطمح اليه بوضع خطوط جديدة مكملة لما بدأناه ومساهمة لوضع اللبنة الأساسية لادارة جديدة تبنى على حقيقة متطورة إنسانية وبسلوكيات وتحليلات جديدة للفرد- المجتمع، لخلق مجتمعاً ادارياً-حضارياً..

وما أرجو ان أوفق فيه ويؤازرني بمواصلتها أساتذتنا المتخصصون الأفاضل مدركين ما ذهبت اليه؛ لخدمة ورفد ما نستطيع رفده لمكتبتنا العربية وتراثنا الأصيل وحضارتنا المعاصرة.

ومن الله الاستعانة..

مدخل ٠٠ ومفاهيم

دعت الحاجة لاهمية دراستنا وحساسيتها وابعادها الإنسانية الجديدة ان تضع خطوطا تحت الكلمات والعبارات التي تحتاج إلى اعادة النظر فيها، وحان الوقت لان نقول بمغالطة القول الشائع (انا افكر اذن انا موجود). والذي يحمل نوعا من الفردية والأنانية والغرور بما لا يطيقه تمدن عصرنا، ومناقضة فيه الوجود والمحيط التي تعيش به الشخصية؛ وتعويضها بقول جديد (انا ونحن نفكر اذن انا موجود) على اعتبار الوجود الإنساني لا يتجزأ والوجود الاجتماعي النابع من الانسانية – الأخلاقية بحضارتها الأصيلة لا يتجزأ والاعتداد بالنفس ياتي مع اعتدادنا بوجود المجتمع والإحساس المتبادل؛ فهي تبدأ بأداء احس بالآخرين ومعهم وبنفسي يحس نفسي بوجودهم وإحساسهم بوجودي؛ اذن انا موجود. والموضوع ينبع من نفس المنطق التي ترسمه الإنسانية بأبعاده وتشعباته ومنطلقاته؛ لذا يتصدر سطورنا الاولى مفاهيم تؤهلنا ان نبدأ على اسس سليمة ومنطقية٠٠ وعنوان كتابنا جدير بالتحليل ولغايته حتى نلج آمنين في صلب موضوعنا. والمفاهيم التي تتطلب مناقشتها- وان كان بشكل مقتضب وما تقتضيه الدراسة – ثلاثة أبعاد:

* فلسفة٠٠ Philosophy
* إدارة٠٠ Management
* مجتمع٠٠ Society

١-*الفلسفة: Philosophy*

وتعني ذلك النشاط الذي يسعى فيه الناس إلى فهم طبيعة الكون وطبيعة أنفسهم والعلاقات بين هذين العنصرين الأساسيين في تجربتنا[1] وتعني ايضا التألق في المسائل العلمية والتفنن فيها وهي علم الأشياء بمبادئها وعللها الاولى[2].

---

(١) هينتر ميد/ الفلسفة انواعها ومشكلاتها/ترجمة د.: فؤاد زكريا ط٢/ دار نهضة مصر للطبع والنشر/ ١٩٧٥/ص٢٣.

(٢) لويس معلوف اليسوعي/المنجد في اللغة والأدب والعلوم/ ط٥ المطبعة الكاثوليكية- بيروت/ ص٦٢٦.

وللفلسفة وظيفتان أساسيتان هما: الوظيفة التحليلية والوظيفة التركيبية ويمكن ان نصف العلاقة بين الفلسفة والعلم بأنها علاقة مزدوجة تشمل هذين النشاطين معاً؛ وهي ترتبط بالعلم وتمارس نشاطها التحليلي حين تحلل الأفكار العلمية[1].
وكما تبدو هنا انها ترتقي نظرياً وفكرياً وتتلألأ عملياً فهي منطق العلم وكلمته وصورته الحية إلى جانب تأنقها ورقتها.. وعلاقتها (العضوية بالعلم ليست العلاقة الوحيدة التي تحدد خصوصيتها ولا هي البعد المهيمن عليها باستمرار حيث ان الفلسفة تتصل في الوقت نفسه بضرب اخر من الممارسات النظرية العملية)[2].

تتجلى وتكون تبعاً لهذا نظرية وعملية معاً؛ فهي نظرية فيجانبها التاملي والاستطلاعي وعملية في الجانب التطبيقي فيما يقبل التطبيق في نظرياتها[3].
ومنهجها الذي تلزمه في كل أبحاثها هو المنهج العقلي والبراهين التي تستند اليها في كل قضاياها وتقريراتها، براهين عقلية[4]. .. وهي تحتاجه وما يحتاجه المجتمع ايضا.

٢- *الإدارة* Management

اما البعد الثاني، فهو الإدارة والذي تحتاج إلى وضع مفهوم له مبني على اساس ما توصلت اليه البشرية من تطورات وما طرحته الافكار والنظريات الحديثة ولكن معروفا بان مفهوم الإدارة بإطاره العام يتغير، والجوهر له الثبات النسبي على مدار العصور.

وقد اعتبر بعض الكتاب الإدارة بانها فن تسيير الأعمال والبعض اعتبرها علم تسيير الأعمال والإدارة المعاصرة ظهرت بانها فن وعلم من شانه ان يساهم في فعالية الجوانب المادية والمعنوية والبشرية؛ ونشاطر الرأي الأخير في ذلك.. ولا

---

(١) د. امام عبد الفتاح امام/ مدخل إلى الفلسفة/دار الثقافة/القاهرة/١٩٧٢/ص٦٧.
(٢) حمادي بن جاد الله/دراسات فلسفية، العلم في الفلسفة /دار الشؤون الثقافية/بغداد/١٩٨٦/ص١٨.
(٣) د. عبد الرحمن بدوي/مدخل جديد إلى الفلسفة/ط١/وكالة المطبوعات/١٩٧٥/ص٤٥.
(٤) المصدر السابق/ص٤٣.

بد من ايضاح نقطة مهمة بان الإدارة تتكون من عامة (الإدارة العامة)ومهمتها تسيير المهام الحكومية (العامة)أو خاصة(إدارة الأعمال)ومهمتها تسيير المهام الخاصة كالشركات أو الأعمال التجارية.. وجدير بالذكر بان بعض الكتاب يعتبرون الإدارة العامة هي فن وعلم ادارة الأعمال مطبقين في مجال شؤون الدولة وهي بالاساس يعتبرونها تنظيم وادارة الأفراد والمواد لتحقيق الأهداف الحكومية[1].
ويتعين على الكتاب في هذا المجال ان يضعوا مقابل الإدارة العامة مصطلح "Public Administration" ومقابل ادارة الأعمال "Business Management" لتكونا دقيقتين في الفهم ومبتعدتين عن الملابسات..

والإدارة (Management) أو (Administration) معناها اللغوي الأداة التي تتخذ لتحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد وتعني الكلمة اللاتينية Administration بجزئيها (Ad) و (Ministrare) أداء خدمة للآخرين[2].

ويرى احد الكتاب تعريف الإدارة بانها (النشاط الخاص بقيادة وتوجيه Direction & Leadership وتنمية مراقبة Controlling العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع- من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات واموال واسواق- لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق واقل التكاليف)[3].

وفي هذا التعريف يوضح عناصر الادارة الرئيسية وفيه يميل إلى ادارة الاعمال اكثر من الإدارة العامة ولم يجردها من الانتماء أو لم يعط لها الاستقلالية الكافية.

وفي مجال آخر يحاول أحد الكتاب ان يضع للإدارة تعريفاً مناسبا اكثر استقلالية فيعتبرها (فن أو علم توجيه وتسيير وادارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة) [4]. ويكون قد أيد فكرة كونه فن أو علم لكنه اعتبرها اما (فن أو علم) ولم يصل إلى كونها الاثنين معاً. بالإضافة إلى ان التعريف مختصر بما لا

---

(١) دوايت والدو/دراسة الإدارة العامة/ترجمة الشريف عبود دار روتابرينت للطباعة/ص٢٢.

(٢) د. محمد حسن يس؛ د.إبراهيم درويش/ المشكلة الإدارية وصناعة القرار/مطابع الهيئة المصرية الكتاب/ ١٩٧٥/٧٨.

(٣) د. علي عبد المجيد عبده/ الأصولية العلمية للإدارة والتنظيم/ ط٦/مطابع سجل العرب/١٩٧١/ص١٩.

(٤) هـ. جعهانسون، أ.ب روبرتسون/ معجم مصطلحات الإدارة ترجمة ن غطاس/ مكتبة لبنان/ص٨٥.

يخدم التوضيح.

والإدارة بتحليل آخر بانها (النشاط الذهني الذي تمارسه القيادة الإدارية ويتضمن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الأعمال التي ينفذها الآخرون)[1]. وقد اعتبرها علماً وبها يبتعد عن الجانب الفني في تطبيق هذا العلم، بالإضافة إلى كون التعريف يميل إلى إدارة الأعمال اكثر من كونه مستقلا اتجاه تعريف الإدارة.

ولنأخذ تعريف اخر للإدارة مختصر يصفها ويعتبرها (نمط من أنماط الجهود الإنسانية التعاونية التي تتسم بدرجة عالية من المعقول)[2]. ونراه يحتاج إلى إيضاح اكثر وتحديد أدق حيث ان المعنى متشتت واعم مما يجعله غير مفهوم بالشكل الكافي.

ومن خلال ما تقدم وما وصلت اليه الإدارة المعاصرة وما يحيطها من تطورات إنسانية مختلفة تحتاجها يمكن ان تصل إلى تعريفها بشكل ادق واشمل فنقول "بانها الإدارة: هي الوسيلة الحركية التي تسبق أو تتزامن مع حركة التقدم الاجتماعي- الحضاري وتتوازن بتنسيق مثناة بين الأعمال المختلفة للمجتمع- الفرد ومولية بذلك دعائم فعالة ترفد الدولة والمشاريع الاقتصادية- اجتماعية، بالطاقات المتطورة وبكل ابعادها لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين وتحقيق الأهداف المختلفة" لذا تكون الطبيعة الحركية الخاصة والعامة تخدم بعضها البعض بإشراف الدولة ويحول دون استغلال الفرد والمجتمع معاً.. باتباع افضل الأساليب العلمية بطرق فنية تتلاءم ومقتضيات الظروف المعاصرة.

والتنسيق الديناميكي صورة حية للانطباع العملي الانسيابي لتهيئة الجانب الكفء، والفعال الذي يخدم طبيعة المشاريع العامة والخاصة.

---

(١) د. عبد الجبار منديل، د. فؤاد الجمعي/ادارة القطاع الاشتراكي/ ط١/ مطابع جامعة الموصل/١٩٨٤/ص ٢٣.

(٢) دوايت والد/المصدر السابق/ ص٢٩.

٣- المجتمع *Society*

ويأخذ المجتمع أبعاده بتشعبات الحياة، من النشاطات والفعاليات وبالعوامل والمؤثرات

الداخلية والخارجية وتكون مهمة العلوم الاجتماعية (Social Sciences)دراسة تلك الامور ويستعمل(اصطلاح العلوم الاجتماعية في وصف العلوم التي تهتم بدراسة الإنسان ومجتمعه لكن الاصطلاح دائما يعني تطبيق الطرق على دراسة شبكة العلاقات الإنسانية المعقدة وأنواع النظم الاجتماعية التي تمكن الأفراد من العيش سوية على شكل جماعات تنتمي لمجتمعات مختلفة[١].

وباطلاعنا على بعض التعاريف يمكن ان نتصور ما يعني (المجتمع)؟

فقد اعتبر (نسق) مكون من العرف والإجراءات المرسومة ومن السلطة والمعونة المتبادلة ومن كثير من التجمعات والأقسام، وشتى وجود ضبط السلوك الإنساني والحريات هذا النسق المعقد الدائم التغيير يسمى المجتمع[٢]. وبالرغم من ان التعريف فيه نوع من الغموض لكنه عموماً يغطي مفهوم المجتمع:

وقد شمل (استعمال كلمة مجتمع لتغطي الشبكة المعقدة من العلاقات الاجتماعية التي قام الانسان. بتنظيمها ورسم معالمها)[٣].

ويمكن ان نضع مفهوماً للمجتمع، بانه "مجموعة العلاقات البشرية – الإنسانية التي تجمعهم عدة روابط نظمتها ورسمت معالمها لتذليل صعوبات المهام المختلفة وبتشعبات الحياة ويخضع بهذا للتغيرات والتطورات المختلفة" وبه اقصد المجتمع الانساني المتكون من الماديات والمعنويات وبسمات الحضارة وبصماتها والمواكبة للظروف الزمانية والمكانية والابعاد الأخرى ولا نريد ان نسهب في الموضوع لكي

---

(١) البروفسور دينكن ميشل /معجم الاجتماع/ترجمة د: احسان محمد الحسن/دار الحرية للطباعة– بغداد/ ١٩٨٠ص٣٠٠.

(٢) ر.م ماكيفر، شارلز بيدج/ المجتمع/ج١/ترجمة علي احمد عيسى/ القاهرة/ص١٦.

(٣) البروفسور دينكن ميشل/ المصدر السابق/ص٢٣٠.

لا نخرج عن مدار الدراسة.

ومن خلال المفاهيم التي تطرقنا إليها يتبين لنا بأن (فسلفة العلم لها ان تفيد من تلك العلوم التي تجعل من العلم موضوعا لبحثها في جانب دون آخر- وتؤلف بين نتائج هذه العلوم التي تصلح ان تدمج في وجهة نظر منسقة تتفق والنسق أو المذهب الفلسفي الذي صدرت عنه)[1].

ولذا فإن اعلى مراحل لنضج المنظمة تتمثل في الأهداف التي ترسمها الفلسفة الإدارية: (ومن هنا يتعين ان تكون الإدارة حريصة على اقتناء فلسفة حكيمة ومتزنة ومشروعة ومرتكزة على نظرة تحكمها)[2]. وتكون متوافقة مع العادات والقيم الأخلاقية والتقاليد الإيجابية والتطور ولا تتنافى مع تيارات المجتمع الإنساني الحقيقي...

واعتماداً على الشكل (١) يتضح لنا بان الفلسفة النظرية أو الفكرية للادارة تكمن وتتبلور في المستويات الإدارية العليا متجسدة بالتخطيط، وكلما انخفضنا تحولت إلى واقع عملي (تطبيقي) ملموس متجسد في التنفيذ لما هو مخطط له ويتم النجاح الفعلي من فهم النظرية المخطط في ظلها.

وبمعنى أدق هي التي تتبلور نظريا في المستويات العليا، لنأخذ سبيلها العملي (التطبيقي) في المستويات الدنيا، ومؤشر نجاحها هو المستوى الإنتاجي كماً ونوعاً وتوفيناً بالخطة الموضوعة.

---

(١) د. صلاح قنصوه/ فلسفة العلم/ط٢/دار التنوير للطباعة والنشر/١٩٨٣/ص١٩.

(٢) د. منصور احمد منصور/ قراءات في تنمية الموارد البشرية/دار غريب للطباعة/ القاهرة/١٩٧٦/ص٣٠

المستويات الإدارية العليا ••
المستويات الوسطى ••
مستويات الاشراف ••
المستويات الدنيا ••

التخطيطية
التنفيذية

الفلسفة
الإدارية
النظرية

الفلسفة
الإدارية
العملية(التطبيقية)

شكل (١)

يمثل العلاقة بين المستويات الادارية والتخطيط والتنفيذ ومقابلها النظرية والتطبيقية[١]

---

(١) هاشم حسين ناصر المحنك/نظام تصميم العمل وتقويم الأداء ودوره في المشاريع الإنتاجية/ص٧٧.


الفصل الأول
نبذة عن التطور
التنظيمي (الإداري)

لم تكن الفكرة التنظيمية حديثة الانبعاث فمنذ بدء الخليقة البشرية على سطح الكرة الأرضية، والإنسان يحاول معرفة ما يحيط به من أنظمة كونية. لذا اتجه إلى تنظيم نشاطه ثم بدأ عبر التاريخ ينظم نشاطه بالعلاقات الاجتماعية المختلفة الابعاد وبالألفة وبالتعاون، وحلول بعض الألغاز التي من حوله.

لذا فقد لقد فكر بمشاريعه البسيطة وبالتعامل والتنسيق مع تجدد وتطور الاعمال ليحقق افضل النتائج والنجاح الاقتصادي متمثلاً بالأرباح، وتحولت الحالة أو المرحلة من البساطة إلى التعقيد والاكثر تعقيداً.. فبدأ يحتاج إلى علم انساني يتحمل الاعباء ويعالجها، ويقودها وفق خططه المرسومة بوعي وامكانية عاليتين.. لذا ظهرت مدارس إدارية متعددة وضعت افكاراً إدارية؛ وبدأت تحولا جديداً بنظرياتها المختلفة.. واول شرارة حقيقية للفكر الاداري[1] كانت في القرون المتأخرة وهو ما اشار اليه الاسكتلندي آدم سمث Adam Smith(١٧٢٣-١٧٩٠) الذي يعتبر على الرغم من اتجاهه الاقتصادي رائداً مهماً بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية، وكان كتابه المنشور عام ١٧٧٦ (ثروة الأمم) وما ورد بخصوص التخصص وتقسيم العمل وأهميته في زيادة الإنتاج مؤشراً واضحاً لذلك.. وأيضا الإنكليزي شارلس بابج الذي اشتهر بمؤلفه (اقتصاد الماكنة والمصانع Economy of Machinery and Manufactures) الذي صدر عام ١٨٣٢ مبيناً فيه ضرورة تطبيق العلم والأساليب الرياضية في مجال الإدارة وفي حقول عمليات الانتاج المختلفة.. وتلته النظريات الكلاسيكية والمتجلية في الإدارة العلمية وابرز من وضع أفكارها هم:

(١) فردريك تايلر Frederick W. Taylor (١٨٥٦-١٩١٥) وهو مؤسس المدرسة العلمية Scientifict Management والملقب بأبي المدرسة العلمية، ومن أفكاره البارزة ما يتعلق بمسؤوليات ووظائف القائمين على إدارة المشاريع.

---

(١) بغض النظر عن الحضارات القديمة كالرومانية والمصرية والبابلية.. الخ والأقرب منها إلى قروننا المعاصرة وتراثنا الحضاري الإسلامي وما وصلت إليه.

(٢) هنري جانت Hanry L.Gantt (١٨٦١-١٩١٩) والمعروف بعمله خريطة سميت خريطة جانت (Gantt Chat) والتي ما زالت تستعمل وتبين العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ والوقت..

(٣) فرانك جيلبرث(Frank Gilbrcth) (١٨٦٨- ١٩٢٤) ومساهمته في تنشيط العمل بالحركة التي لا ترهق العامل ولا تهدر من وقت عمله.. والتقليل من الحركات وترشيد الوقت جعل زيادة في الإنتاج تقدر ٢٠٠% وقد أوصى برفع أجور العمال مقابل ذلك. وكانت إسهامات جانت وجيلبرث الهامة متعلقة بالمقترحات المتصفة بالنماذج المعقدة لحوافز الاجور من أجل حث العمال على زيادة الإنتاج (*). وتتصف الحوافز هذه بالمادية.

(٤) هارنجتون اميرسون Harington Emerson (١٨٥٣-١٩٣١) وقد اشترك مع تايلر في دراسة وتحليل نظامي للاعمال مـع التقنيات وقاما بتحليل الحركة والوقت(*).

(٥) ماكس فيبر Max Waber (١٨٦٤-١٩٢٠) وقد عالج مواضيع تتعلق بالدراسات الاجتماعية والفلسفية لذا كان اسلوبه الفلسفي الذي اتبعه في كتاباته معقداً مما اعاق في فهمه من الجميع، وقد اعجب بالإدارة العلمية كثيراً وكان من رواد النظرية البيروقراطية،ولم تعرف مؤلفاته الا في الأربعينات على الرغم من نشرها في عام ١٩٢١ وذلك لتاخرها في الترجمة للانكليزية.. ومن المعاصرين له الإنكليزي Ecile Curkheim (١٨٥٨-١٩١٧). ولنفس المدرسة الكلاسيكية ظهرت نظريات الإدارة التنظيمية والتي تدعي بوجود مبادئ عامة تسير الوظائف الإدارية وكان ابرز روادها:

(١) هنري فايول(Henri Fayol): نرى في الوقت الذي كان فيه فردريك تايلر ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المـتحدة الأمريكية كان فايول ينـادي بمبادئ

(*)Luthans, Fred "Organization ehavior . 3ed Mc Graw- Hill Inc., Tokyo- Japan, P:177

(*)Ibid .p: 216.

الإدارة في فرنسا[1].ورأى فايول التنظيم الإجمالي مثل الجسم "الجسم المتحد" وفعاليات الجسم تناسب في وظائف ستة: التقنية (الإنتاج)؛ التجارية (شراء وبيع أو تبادل)، المالية (نتائج بحث واستخدام راس المال)، السلامة أو الأمن (حماية الملكية والأشخاص)؛ المحاسبة (وتتضمن الإحصائيات) والإدارية (التخطيط التنظيم، القيادة؛ التنسيق والرقابة)[*].

(٢) جيمس موني (James D. Mooney) وآلان رايلي (Alan C. Reiley) من أمريكا وقد جاء في كتابيهما:(الإدارة المتطورة) في ١٩٣١ واعيد طبعه باسم جيمس موني لوحده بعنوان (مبادئ التنظيم) في ١٩٤٧ محاولة لإيجاد مبادئ أساسية لعملية التنظيم من خلال دراسته.

(٣) ليندل اورويك Lyndol F. Urwick وجوليك L. Gulick واهتموا بالإدارة العامة ووضعوا للوظائف؛ العناصر التالية والمختصرة بكلمة "POSCORB"

أ- التخطيط Planning

ب- التنظيم Organizing

ج- إدارة الموظفين Staffing

د- التوجيه Directing

ه- التنسيق Coordination

و- التقارير Reporting

ز- التخمين (الميزانية) Budgeting

وبالنظر إلى الخاصية التي بنيت عليها الفكرة الكلاسيكية للنظريات وفحواها؛ فقد جاءت مبنية على اساس الفردية والروح المادية للتطور البشري واستهداف جانب حساس، اقتصادي المغزى ذا طابع بعيد عن البنيوية الإنسانية التي لا تتجزأ وركزت على الحركة الساكنة والطابع الآلي للإنسان والاهتمام بالجوانب المنظورة له..

---

(١) د.جميل احمد توفيق/مذكرات في إدارة الأعمال/مطبعة الوادي بالإسكندرية/ ١٩١٧ ص٢٩.

(*) Hampton, Devid R."Contemporary Management "2ed Mc Grow- Hill, Inc. Tokyo, Japan, 1981,P:21

وفكرتها على ان الأحاسيس والقضايا الانسانية لا مجال للتفكير بها ما دام الفرد يرغب في العيش والاستمرار بالحياة وتخطي الأزمات الاقتصادية وفاقة العيش.

ويمكن ان نجمل أفكار المدرسة الكلاسيكية بما يلي:

١- الإنسان في منهجها واسسها ومبادئها يعتبر كآلة لا فرق بينه وبين أي عنصر محرك للعملية الإنتاجية واصفته بالرجل الاقتصادي ولا تحركه الا العوامل المادية.

٢- العمل في منهجها يمكن ان يكون له طريقة مثلى واكدت عليه ووجوده وطلبت من الإدارة ان تجده ولا بد من ذلك.

٣- والهيكل التنظيمي اعتبرته أساسا لسلوك المنظمة.

٤- السلطة وإصدار الأوامر: حيث اعتبرتهما من تخصص المستويات العليا وما على العاملين في المشروع الا الانصياع على هذه الأوامر.

٥- المركزية والرئاسة الهيكلية في منهج المدرسة الكلاسيكية هو من محددات الكفاءة الإنتاجية.

٦- التنظيم الرسمي ابرز سمة فيها لذا اعتبرت الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية والتي لا تكن ضمن التنظيم الرسمي الذي يؤدي إلى الأضرار بالإنتاجية والمشروع.

٧- اعتبرت النظام مغلقاً أي المنظمة أو المشروع نظاماً مغلقاً لا يتأثر ولا يؤثر في البيئة والمحيط الذي يعيش فيه.

٨- التخصص الدقيق وإيمانها به والذي ينافي هدفه في زيادة الإنتاج وايضا بوصوله إلى مرحلة قد يؤدي إلى قتل الابتكار والإبداع ويخلق الرقابة والجمود.

وتأخذ المدرسة على ما تقدم بما يلي:

١- وصف الفرد بالرجل الاقتصادي واعتبرته آلة لا تحركه الا العوامل المـــادية وهو أمر خطأ لان الفرد له شعوره وأحاسيسه ومؤشرات غير المادية التي تساهم في زيادة نشاطه في الإنتاجية.

٢- لا توجد طريقة مثلى في العمل بل هناك موقف ومبادرة وقيادة وأسلوب قيادي في العمل؛ بينما اعتمدت المدرسة الكلاسيكية وجود الطريقة المثلى وتوابعها.

٣- الهيكل التنظيمي ليس لوحده اساساً لسلوك المنظمة وحيويتها بل يعتبر من الجوانب المتعددة المهمة في سلوك وحيوية المنظمة (المشروع).

٤- وما تتناقض في مسألة وحدة الأوامر والتنسيق فالأولى اعتماد العاملين على مسؤول واحد هو الذي يوعز الأوامر لوحده وهم المنفذون والثانية تتطلب مراجعة اكثر من مسؤول للتنسيق بينهم بشكل متكامل للتنفيذ.

٥- المركزية والرئاسة الهيكلية لا تعتبر محددات الكفاءة الإنتاجية فهناك اللامركزية والتعاون الجماعي والقوة الدافعة ..الخ.

٦- لم تهتم بالتنظيم غير الرسمي واعتبار الاتصالات من مهام التنظيم الرسمي ومهمتها وخلافه في غير صالح المنظمة وهو فيه جانب من الخطأ على اعتبار ان التنظيم الرسمي قد يسبب تناحراً إذا لم يهتم بالتنظيم غير الرسمي وتفاعلها مع التنظيم الرسمي لنتائج إيجابية للمشروع.

٧- اعتبار المنظمة نظاما مغلقاً وهو غير صحيح على اعتبار وجوده وتكوينه ليس لذاته؛ والتأثيرات المتبادلة بين البيئة والشروع يحقق مكاسب لكلا الطرفين لذا لا جدال في انه نظام مفتوح.

٨- والتخصص الذي تنادي به المدرسة الكلاسيكية في غير صالح الإنسان ويذكرني بالمثل القائل (كل شيء يزيد على حده ينقلب إلى ضده) فلا يمكن ان تصل حالة التخصص إلى ان يكون عمل سائقين لقيادة سيارة واحدة في آن واحد وليس عمليا ان يكون احدهما يتكفل بمسؤولية النظر والآخر بتغيير الاتجاه والسرعة دون رؤية ما يحدث أمامه وحوله.

وفي هذا تصبح حالة الروتين مملة وخطره وقد وعى لذلك فايول لخطورته على المشروع واعتبر تجنبه من الواجبات الإدارية التي جاءت بتسلسل الواجبات (السادس عشر).. فالإجراءات الرسمية العقيمة والقوانين لا تتبع

من ضرورات العمل ولكنها تنبع من عواطف الأفراد[1] . كما انه اشار الى (ان مبادئ الإدارة مرنة وليست مطلقة ومن ثم يمكن بل يجب استخدامها بغض النظر عن الظروف المغيرة والخاصة)[2]. وهو بهذا لم يعر الاهتمام للموقف والأسلوب القيادي والقرار السليم وتحمل المستويات الإدارية العليا بعض الأخطاء.

- (وجدير بالاهتمام ان يتحمل المدير نسبة معينة من الأخطاء الإنسانية human errorالتي يمكن علاجها بأي حال لتجنب شلل الابتكار، الذي ينتج من التمسك المتزايد بمبدأ السلطة)[3].

وتلت المدرسة الكلاسيكية؛ مدرسة العلوم السلوكية " Human Behavior School" ومؤسسوها يركزون على العلاقات المختلفة بين الأفراد والتي تسمى بالعلاقات الإنسانية Human Relation وركزوا بدراساتهم على ديناميكية النشاط الإنساني والسلوكيات الإنسانية والقيادية وارتباط هذا الحيز بالجو الثقافي والحضاري.

ومن رواد هذه المدرسة:

(١) التون مايو(Elton mayo) وهاوثورن Hawthorne اللذان اغنيا وخصوصا في عصرهم – بالتجارب التي خاضاها ووضعا الأسس الأولية للعلوم السلوكية وابرزها ما اظهرا من ان للروح المعنوية الأثر البليغ على الانتاجية .. واستمرت الدراسة بالنسبة لهاوثورن زهاء الخمسة سنوات، وحري بالذكر من ان المدرسة السلوكية كانت على طرفي نقيض مع الإدارة العلمية الا ان هناك جوانب أخرى تكمل معلوماتها، بعضها البعض.

(٢) شستر برنارد Chet and Bernard وقد ركز في نظرته على تنظيم وطبيعة المؤسسة متضمنا علمي النفس والاجتماع.

---

(١) لندول اورفيك/عناصر الإدارة /ترجمة علي حامد/دار الفكر العربي/ ص١٤٤.

(٢) د. جميل احمد توفيق/المصدر السابق/ ص٣١.

(٣) لندول اورفيك/ المصدر السابق/ص ١٦٩.

(٣) هربرت سيمون Herbert Simon واعتمد فيها على مشكلة اتخاذ القرارات.

(٤) أ. باكي E. Bakke وتداعيه في فكرة الاندماج وروابط المنظمة.

(٥) رنسيس ليكارت Rensis Likert وركز على فكرة الجماعة والفرد والانتماء واعتبرها مدخل الدافعية والاتصالات والهيكل التنظيمي.

(٦) كريس آرجريس Chris Argyris ودعا الا يتبعوا النظريات التقليدية في التنظيم الرسمي.

(٧) ابراهام ماسلو Abraham maslow ونظرية بخصوص الحاجات الإنسانية.

وننظر نظرة إلى النظريات السلوكية التي قدمت من قبل علماء ساهموا في التطور الإداري والتفهم الإنساني ولنبدأ بأحد علماء النفس وهو ابراهام ماسلو وتقديمه فكرة أخذت حيزاً من التحليلات والأفكار النفسية وخصوصيات الإنسان وسميت باسمه سلم ماسلو للحاجات المتسلسلة التي يعتقد انها تؤثر بتسلسلها السلمي على السلوك الانساني حيث اعتبره مكوناً من خمس حاجات وكما يلي:

أ- الحاجات البدنية (الجسمانية) physical Needs

ب- حاجات السلامة والأمان Safety and securrty Needs

ج- الحاجات الاجتماعية Social Need

د- حاجات التقدير أو الاحترام Esteem Needs

ه- إرضاء الذات أو تحقيق الذات Self- Actualization Needs

ويفترض ان إشباعها يتم بإشباع الواحدة تلو الاخرى حسب تسلسلها وهذا قد ينطبق في حالات لكنه لا ينطبق دائما كما يريد وكما حددها في سلمه فقد تشبع حاجة قبل الاخرى فلو كانت حساباتها كما يدعي لما كانت حركات التحرر والإضرابات رغم عدم إشباع الحاجات الاخرى في السلم وعلى مستوى الدول المتمكنة (الغنية بالموارد الطبيعية) وايضا غير المتمكنة وقد تطول هذه الازمات.. لكننا رغم ذلك لا ننتفي أهميتها نهائياً ولا ننسى مساهمتها في الساحة العلمية.

اما الاهداف التي ذهب اليها أ. باكي وهو أيضا من السولكيين.. وتسميته لها بمرحلة الاندماج the Fusion Process بين اهداف العاملين واهداف المشروع، واعتبر

مرحلة الانصهار أو الاندماج تؤثر على كل من المؤسسة والأهداف التي يحملها الافراد بعضهم البعض في حالة عدم توافق الأهداف السابقة للاندماج من اجل تحقيق أهداف الفرد المستقبلية فلها جانب من الصحة لكنها سرعان ما تنتفي صحتها حينما يصل الفرد الى المرحلة التي يعي فيها تنازله أو تحقيق أهدافه وهو بهذا لا ينصهر مع المشروع والمؤسسة وانما يكيف حالة خدمة لمصالحه وأهدافه الشخصية وبهذا قد تتحول على المؤسسة بالسلبية مستقبلاً حتى وان تدخلت ورابط المنظمة Bards of Organization فمن الجائز ان تعني له شيئاً ما دامت اهدافه لا تنطبق مع اهداف المؤسسة حتى في الأمد البعيد.

اما ما ذهبت اليه النظريات التقليدية من ان السلطات تفرض من الاعلى إلى الأدنى .. وما جاء بها شستر برنارد وهو من رواد الاتجاه السلوكي من ان العامل يفوض السلطة ورئيسه يقبل، لا تطبق إلا على المجتمعات الاقل وصولا للتفهم الحضاري.. وما أراه مناسبا، كلما تقدم المجتمع وتطور أصبحت هناك ابعاداً وأواصر جديدة للتفاهم فالتفويض والسلطة تتم بأسلوب المبادلة والتفاعل فالكل يعرض والكل يقرر بطبيعة التفويض والسلطة أي من الاعلى إلى الأدنى وفي نفس الوقت من الأدنى إلى الاعلى في المستويات التنظيمية وتدار على طاولة التفاهم فالكل يعرض والكل يأخذ فرصته في عرض الأفكار وفرص التفاهم المفتوح أمام الجميع ذات العلاقة، ووجهات النظر تأخذ سبيلها، وما يناسب الأطراف يقبل وما ليس له مجال يبعد والتنسيق والتوافق يتم.

ويشاطر شستر برنارد في ما ذهب اليه كل من ليندل اورفيك وفردريك تايلر فيقول (واي فرد أو جماعة تحدد سلطتهم ولا تحمله أو تحملهم السلطة، فانهم سوف يمارسون السلطة بفاعلية اقل decreasing ef receivers[1]. ونرد عليهم كما سبق الحديث فيه.

ونرى كريس ارجريس Chris Argyris من جملة البصمات التي وضعها في

---

(١) لندل اورفيك /المصدر السابق/ ص٧٣.

العلوم الإدارية البارزة، سبعة ابعاد محددة للشخصية الإنسانية وتطورها وميز فيها عن حالة النضج والشخصية غير الناضجة وكما يلي(*).

مميزات الشخصية غير الناضجة	*مميزات الشخصية الناضجة*
١-عدم وجود فعالية بالشكل المطلوب	١- وجود فعالية
٢- اعتمادها على الغير	٢- استقلالية الشخصية
٣- الطرق والتجارب الذي مر بها قليلة ومحددة	٣- الطرق والتجارب والخبرة واسعة
٤-اهتماماتها سطحية	٤- اهتماماتها عميقة
٥- نظرتها قصيرة الامد	٥- نظرتها بعيدة الأمد
٦- المرؤوس يحتاج إلى من ينظمه	٦- الشخصية لها تنظيمها ولا تحتاج جهد في ذلك
٧- الإدراك الذاتي ينخفض	٧- وجود إدراك ذاتي ورقابة ذاتية

ودعا إلى الا يتبعوا النظريات التقليدية في التنظيم وهي تقلل من روح الإبداع لما تحمله من قواعد وقوانين جامدة واكد على ضرورة التوازن بين الافراد والتنظيم.. وهو محق بعض الشيء ولكنه هو ايضا جاء بقولية جديدة للشخصية قد لا تنطبق كما هو الحال لنظرية x ونظرية Y التي جاء بهما دوجلاس ماجرجور dougles McGregor والتي جاء في كتابه (الجانب الإنساني للمشروع).

والنظريتان تعكس كل منهما فلسفة ادارية معينة مبنية على مفهوم محدد عن الدافعية وتحددت كما لو كان (اسود وابيض) ولا يوجد لون بينهما بالإضافة إلى انها لم تعطه فكرة بان القائد هو الذي يخلق نتائج وحلولا[1].

وبشكل عام ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على متطلبات الإنسانية بجوانبها

(*) Luthans , Fred ‘Op. Cit. P.117.

(١) د. حنفي محمود سلمان/السلوك الاداري/مطبعة الوادي- الإسكندرية/١٩٧٨/ص٢٧١.

النفسية أو السلوكية وهو امر لم تعط له أهمية تذكر في المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) •• بالإضافة إلى الامور التالية التي ركزت عليها المدرسة الإنسانية:

اكدت على ان التنظيم هو الحيز الذي يشبع حاجات الفرد وتحقيق ذاته وركزت على حاجات الفرد.

اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً لا يتأثر ولا يؤثر بالبيئة كما هو عليه في المدرسة الكلاسيكية.

المنظمة تؤلف من مجموعة اجتماعية موحدة الأهداف والحقيقة والمشاعر ولم تأت بنظرية متكاملة•• واعتبرتها حيزاً يحقق سعادة الفرد أو العاملين لتحقيق ذاتهم.

اعتبرت الحوافز غير المادية مهمة والتركيز عليها يحقق نجاح المنظمة وغالت به دون الحوافز المادية.

ونظرت إلى الصراع واعتبرته حالة صحية للمنظمة، ولها في ذلك جانب من الصحة.

التنظيمات غير الرسمية اهتمت بها حتى غالت على حساب التنظيمات الرسمية.

اما المدرسة الكمية فقد ظهرت في السنوات الحديثة وغرضها ترشيد اتخاذ القرار الإداري، ومهد ذلك بطرقها الرياضية لاستخدام الأجهزة الآلية الحسابية، ومن هذه المداخل بحوث العمليات Operations research وهو يصور المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بأسلوب رياضي•• وتعتبر جميع الأساليب الكمية مجرد أدوات تساعد المدير في حل المشكلات الإدارية على الرغم من كونها لا تحل محل القدرات والمهارات الإدارية ويبتعد فيها عنصر الحكم والتقدير الشخصي للمدير في عملية اتخاذ القرار الإداري[1].ومن بين الأساليب الكمية والمداخل هي تحليل الاحتمالات ونظرية خطوط الانتظار ونظرية المباريات وطريقة التمثيل أو المحاكاة والبرمجة الخطية وشجرة القرارات ••ويمكن إجمال سماتها بما يلي:

---

(١) د. زكي محمود هاشم/الإدارة العلمية/ وكالة المطبوعات/ط.٣ ٨٠-١٩٨١/ص ٢٣-٢٤.

١- اعتبرت الطريقة الكمية لاتخاذ القرار أسلوب الجدوى الاقتصادية.
٢- الطريقة العلمية هي الأسلوب الذي طالبت باستخدامه لحل المشاكل الإدارية.
٣- التطور في قابليات الأفراد لاتخاذ القرارات.
٤- أكدت على جانبين لاستخدامهما النماذج الرياضية والحاسبة الإلكترونية.

ونأخذ بأهم جانب هو تركيزها على الجانب الكمي الرياضي واعتمادها أسلوب الأرقام الحسابية بتحديد اتخاذ القرار الإداري دون الجانب النفسي والتفاعل الإنساني.

ومن المدارس الحديثة التي ما زالت لها مفعولها رغم بعض المآخذات عليها هي مدخل النظم Systems porch وهي عكس (النماذج السابقة البيروقراطية والسلوكية،التي يكون التركيز فيها على الأهداف سواء كانت أهداف رسمية ام أهداف اجتماعية وبشرية فان نموذج النظم يكون التركيز فيه على المكونات والعلاقات بين هذه المكونات أي على المواقع العملية لعمل المنظمة ففي هذا النموذج تكون المنظمة تتلقى مدخلاتها من المجتمع وتخرج إلى المجتمع)[١] .

ومن ابرز سماتها هي[٢].

١- تحلل الكليات Wholes وليست الأجزاء Parts.
٢- تعتمد في دراستها على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المشروع (نظام مفتوح).
٣- ركزت على التفاعل الحركي وعلى الاتصالات المتبادلة بين الأجزاء والمكونات الخاصة بالنظام وإخضاع الوحدات والإدارات المنفصلة بالمشروع لمعلومات اتخاذ القرار ولشبكات الاتصالات٠٠ وهي بهذا تصور تنظيم المشروع على أساس هيكل تنظيم نظم بدلا من هيكل تنظيم سلطة.

ومن النظريات الإدارية الحديثة ايضا، الإدارة بالاستثناء Management By Exception واستخدامها في عملية تزويد الإدارة بالمعلومات ولا تراجع فيها الا الانحرافات الهامة عن الميزانيات والخطط كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية

---

(١) احمد رشيد، محمد يسري قنصوه/التنظيم الإداري وتحليل النظم/ط١/دار الهنا للطباعة/١٩٧٢/ص٧١.
(٢) د. زكي محمود هاشم/المصدر السابق/ص٣٢-٤٤.

بشأنها. والهدف من ذلك هو اختصار حجم التفاصيل التي تحتوي عليها التقارير الإدارية وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها(١).
وان يتعلق به قانون باريتو Pareto. Low. ويعرف أيضا. (بقانون الكثرة التافهة والقلة الهامة) ويعتبر فيه الجزء الصغير من مجموع الأجزاء في معظم أعمال المشروع يتسبب في القسم الرئيسي في العمل والتكاليف والربح والمعايير الهامة الاخرى٠٠ وان ما يحتاج من وقت وجهد لتتابع الأعمال والعناية بالأمور المخطط لها مباشرة طور من مفهوم الادارة بالاستثناء، وابسط صورة توضيحية لذلك هي الاحتياجات والانحرافات التي لا تكون ضمن الخطة الموضوعة من قبل المدراء في تقاريرهم من أجل الاستفادة منها في الخطط المستقبلية(٢).

والنظرية الحديثة الأخرى. الإدارة بالأهداف Management By Objectivesوأسلوبها وضع اهداف للمؤسسة أو لجزء منه، كأساس لتحقيق كفاءة اكبر وتهيئة الحوافز والبواعث للمدراء(*). وتعين وفقها العوامل المعوقة لتحقيق الاهداف وتتخذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها وتقييم النتائج بصورة دورية وتوضع واهداف جديدة للمشروع حيثما تدعو الضرورة لتحسين الأداء الإداري.

Importing Managementعلاقة بـــ(M.B.O.) وبالخصوص التدريب على الإدارة لبذل الجهود المباشرة لتحقيق أهداف الاداء المقرر(٣).

وهناك يكون اتفاقية أو انسجام عام تحققه الإدارة بالأهداف تشمل سلسلة من الخطوات النظامية،والنظرة العامة من هذه الخطوات سوف توضح وتقترب منه الإدارة بالاهداف وما يوضحه الشكل التالي(*):

---

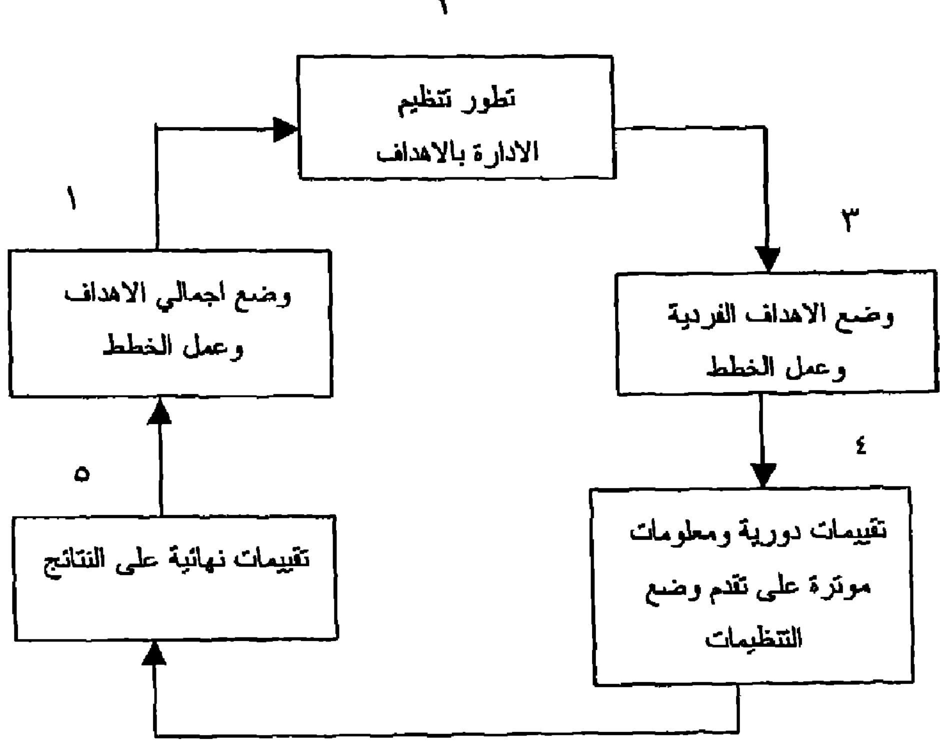
(١) هـــ . جوهانسون، أزب. رويرتسون/ المصدر السابق/ص٨٦٠

(٢) نفس المصدر/ص (١٠٦-١٠٧).

(*)Harper, W.M. ‘Op. Cit.’ P. (ISO0.

(٣)هـــ . جوهانسون/المصدر السابق/ص٨٦

(*) Luthans, Fred “Op. Cit” P(210-211).



شكل (١-١) يوضح عمليات الإدراة بالأهداف

وتوضح الإدارة بالأهداف متضمنة العناصر الثلاثة التالية(*):

١- مشاركة المعنيين لوضع الأهداف المكتوبة.

٢- المناقشة والموافقة على الأهداف من قبل المستخدمين والمشرفين.

٣- مقابلة المتفق عليه من الأهداف مع ما ترجم في الواقع العملي وبشكل عام يتبين بأن سمات المدارس الحديثة في الإدارة أهمها:

أ- اعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا.

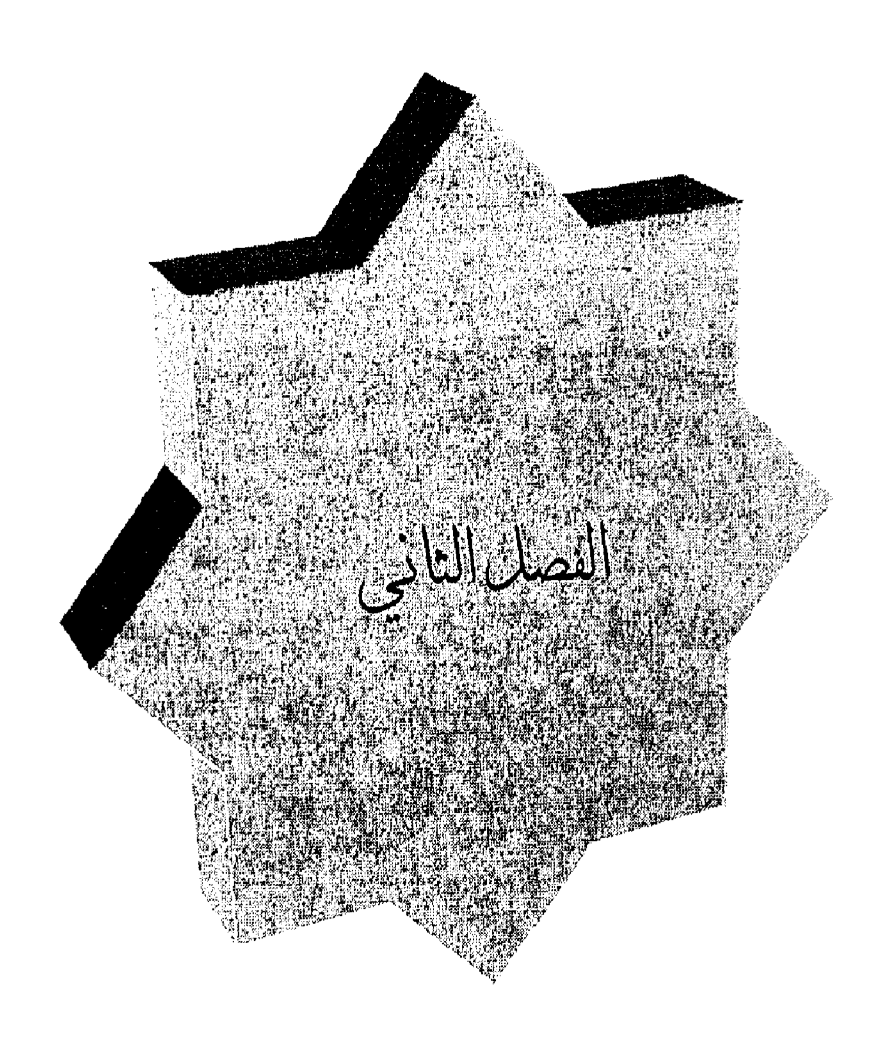
ب-سلوك المنظمة من السلوك الإنساني والذي يتفاعل بداخلها.

ج- نادوا بأهمية التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

د- الهيكل التنظيمي لم يخص باهتمامهم... على الرغم من كونه جانب من الجوانب المهمة في المنظمة.

ه- اعتبرت السلوك الإنساني له علاقة بالجانب الاجتماعي.

(*) Hampton, David R. (Op. city) P168.


الفصل الثاني

المبحث الأول

الترابط المتزامن بين التطور الإداري والمجتمع

افتقاد التفهم الإنساني للواقع النامي والمتطور بصورته الحقيقية والواضحة تبين التمرد أو القبول المؤقت لواقع معين.. فالتنسيق بين تطور مجتمع وتطور إدارة يتطلب تزامناً فعالا قد يحتاج إلى استلهام مرحلة تتلاءم ومنفردة مع المجتمع وادارة المجتمع وتطور الإدارة والتي تخدم مرحلية الوضع وانسياقه المستقبلي في خطة معينة تنفذ وبنتائج طيبة وفق تنسيق رقابي مناسب وطبيعي له؛ وتقويم بقيم النتائج الجزئية والكاملة، فالعلاقات ليست مشترطة على إنهاء عمل معين أو بتنفيذه فحسب بل الحالات العلاجية والتقييمية والتقويمية التي تسبق التنفيذ بالتوقعات والأحداث المستجدة المفاجئة، أو المتزامن مع تنفيذ الخطة، أو اللاحقة لتنفيذها جزئياً أو كليا أو مرحلياً كما هو الحال للخطط الخمسية ونتائجه الجزئية السنوية التي قد تحتاج إلى تعديل أو ملائمة مع ما يستجد وهو اسلوب إيجابي يمكن استخدامه لتلافي السلبيات..

وتدل التجارب التي تناقلتها بطون الكتب وما تطلعت ويتطلع عليها ذوو الاختصاص بان المجتمع قد يفشل افضل نظرية متبلورة؛ ان لم تكن هناك العقلانية في تنفيذها وتهيئة الأجواء المناسبة لها فمثلاً لا يمكن ان تدخل إلى بلد متخلف دون موائمة، كأن ندخل تطوراً تكنولوجياً أو تطوراً عملياً جديداً مع التطور الاجتماعي الحقيقي وفق خطط مدروسة ومهيئة لأجواء مناسبة تربط بين ما تصبو اليه الدولة وخططها المستقبلية وما يستوعبه المجتمع من حضارة جديدة تدخل عهده الجديد مادياً ومعنوياً وهنا يتطلب ان نرفق مع واقع معين لاستيعاب التغيير وما ستغير بالاسلوب القياسي الممكن أو ما تنتهجه الخطة في التنفيذ على شكل مراحل أو مرحلة كاملة يشترك بها المجتمع، لما له من تأثير غير مباشر لذا يتطلب جهة تنسق بين المجتمع والمنظمة تسمى (ادارة المجتمع) اما توجد مستقلة على مستوى مشاريع متعددة (منظمات) أو على المستوى التنظيمي للمشروع للمساهمة في النقلة النوعية؛

والفكرية- الحضارية وتطوير كل الأبعاد ذات العلاقة الأخلاقية والأهداف المرسومة مع الاحتفاظ بالجوهر الحقيقي لطبيعة المشروع- المجتمع.. وعلى سبيل المثال لا الحصر التقدم والحضارة اليابانية الحديثة وتغيير مادياتها والمحافظة على تراثها الإنساني وتقاليدها وسماتها الشخصية، وقد نجحت إلى حد ما في مسعاها باستخدام الإدارة في نهجها.

اما ما حصل من تقدم في الدول الكبرى (بأي شكل من الأشكال) يعزى إلى (النجاح في ممارسة وظيفة الإدارة في مضمونها الصحيح، كما انه من الناحية الاخرى فان التخلف المهيمن الذي تعيشه كثير من المجتمعات والشعوب مرده إلى فشلها في فهم ممارسة وظيفة الإدارة في مضمونها الصحيح)[1]. على الرغم من بعض الملابسات لدى الدول المتقدمة.

ولولا أهمية الإدارة لمجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لما ظهرت إدارات متخصصة في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والصحة والمجال التعليمي والمجالات الخدمية الاخرى المختلفة، وللوعي بأهميتها دعت إلى قيام الثورة الادارية المعاصرة التي تحاول التنسيق في التفاعلات والأنشطة المادية والمعنوية.

ولذا بدأت دراسات أدق في الاعمال المختلفة التخصصية في زمننا المعاصر وعرف بان (اتساع دائرة القواعد والاصول العلمية الإدارية ورفع كفاية الإدارة سيكون له دون شك اثر كبير في المستوى الثقافي والفكري للهيئة الاجتماعية عن أثره الاقتصادي)[2]. (ومن المثير حقاً ان الإدارة بالرغم من انها قديمة قدم الإنسان نفسه، الا ان علم الإدارة أو مجمعة المعرفة المتعلقة بالإدارة لم يتم تنميتها أو تطبيقها وترتيبها إلى المدى الذي وصلته العلوم الأخرى)[3].

---

(١) د. محمد حسن يس، د. ابراهيم درويش/ المصدر السابق/ ص١٨.

(٢) د. علي عبد المجيد عبده/ المصدر السابق/ ص ٢٥.

(٣) د. جميل احمد توفيق /المصدر السابق/ ص٢٢.

والإدارة اليوم بأمس الحاجة إلى وعي جديد وفهم للواقع لبنائها وفق حقيقة سليمة لوظيفتها تجاه العاملين بالمشروع فيكون قائماً على افتراضات صحيحة عن الطبيعة البشرية وعـــن دوافع العمل، وعليه فان بالإمكان ان تكون مسؤولة عن تنظيم الانتاج المذكور لخدمة اهداف المشروع تنظيماً علمياً يستخلص اكبر الجهود بأقل التكاليف الممكنة[1].

ولأهميتها في العصر الحديث فان نوعها ومستواها في أي بلد من البلدان هما بمثابة المرآة والصورة التي تعكس في إطارها وملاحمها نوع الحضارة ومستواها ومدى التقدم وطبيعته في ذلك القطر بكثير من الدقة والأمانة[2].

ومن عيوب البناء الإداري للحضارة المعاصرة-خصوصاً في الدول المتقدمة التي تتصف بنشاطاتها الضخمة والمتنوعة- اعتمادها على الصراع الطبقي في ظل التنافس غير المشروع في التحليل الإنساني، ويظهر الإحباط كصورة متداخلة وواضحة وحية في مختلف عوامل التفاعل الانساني ونتائجها، وتعود أسبابها إلى التأثيرات الأيديولوجية والتطور التكنولوجي والاستراتيجيات والاهداف التي تبنى الأنشطة بموجبها أو وفقها وظهور الصراعات السلبية وفقدان التنسيق وبعده وتأثيره على التوازن في النتائج وتخلخله بالإضافة إلى خلق السلبية المادية لدى الفرد والمجتمع.

ولا بد من ظهور المسؤولية المشتركة بين المجتمع والإدارة والوعي الإداري في المشاريع الفردية والجماعية مما يوصلها بسبيل قويم إلى تحقيق الاهداف المشتركة بأقل صعوبات أو تذليلها وبأفضل نتائج وفق افضل تنسيق لجهود الافراد واوجه النشاطات ليزامن وتطور المجتمع ويساهم فيه مساهمة تبادليه.

---

(١) د. محمد ماهر عليش/ ادارة الموارد البشرية/ دار غريب للطباعة / القاهرة/ ص ٥٠٨.

(٢) نفس المصدر/ ص١٩.

المبحث الثاني

الإبداع والتنظيم والمجتمع

بعد ان توصلنا في مبحثنا الأول ما التطور الإداري من ترابط متزامن مع تطور المجتمع طردياً، والتأثير المتبادل الإيجابي والسلبي ببعضهم البعض وفي هذا المقام يتطلب ان ننظر إلى العلاقة بين الإبداع والتنظيم والمجتمع حيث تبتعد كلمة الإبداع فيما بين الواقع والحقيقة بأطر قد تعود إلى مبعثها مقفلة وهو عامل حيوي يعبر عن تناقض عمق التكفير ومدى صلاحيته ليكون مرشحاً للحقيقة وحينها يتراجع ليحدث الدمار وانحلال الحضارة لانه الحركة المتزامنة مع التطور ورقي الشعوب ويتقرر فيه تفاعله فكراً وتطبيقاً يخدمه وبتماسك منطلقاً نحو الهدف الإنساني، يحدده الزمن – المكان– الابعاد المكملة٠٠ والاختيار الطبيعي والمناسب لمكانة النخبة يجعل الإبداع في خدمة المجتمع.

والتنظيم – الإبداع حالة ملاصقة مكملة بعضها البعض لذا وضع للمشروع في تخطيطه وتنفيذه هيئة استشارية وسلطة تنفيذية وحددت مهام كل منهما واعتبر (ضرورة الهيئة الاستشارية يتأتى من كونها المكملة لفعالية السلطة التنفيذية وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات والمفاهيم التي تخدم السلطة التنفيذية ومدى دقة هذه المعلومات من مقترحات وتوصيات يعتمد عليها العمل التنفيذي ونجاحه بها غالباً٠٠)[1].

وتفاعلها بالآراء والتنفيذ يحقق بناء متراصاً ادارياً يجمع بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة ويترابط متطلعاً للنتائج الجديدة الملموسة وغير الملموسة وتظهر أمامها حالتين:

١- المسار السليم الذي يؤهلها للاستمرارية وتحقيق الأهداف.

٢- المسار غير السليم ومؤداه السلبي والهبوط.

---

(١) هاشم حسين ناصر المحنك/ المصدر السابق/ ص ٧٣.

والإبداع الحقيقي في التنظيم الملائم مع البيئة والمجتمع بكل ابعاده والمنسجم والمنسق بفاعلية ومرونة تؤهله وتخلق له انسيابية مادية ومعنوية تراعى فيه العلاقات الإنسانية الرسمية وغير الرسمية مكونة نظاماً خلاقاً. والتنظيم – الإبداع يتوضح في الشكل (١-٢) ومحتواه:

اولاً- الفكرة الأولية: وتشمل بداية عهد المشروع وتحديد مهامه وادواته ومتطلبات الاخرى.

ثانياً- تجميع المستلزمات وبنائها: وهي جمع المعلومات الداخلية والخارجية والبيانات وملائمتها وبنائها وتأهيلها للتنفيذ.

ثالثاً- خلق الجديد: وضع إشارات وأدلة على التغيرات بين ما هو موجود وما يشترط بالجديد.

رابعاً- ملائمة وتحقيق الإبداع: وسمته التفاعل لتنتقل إلى المرحلة اللاحقة والذي تكون نتيجة لها.

(أ) **المسار السليم:** وهو محقق للهدف بالوسائل المتوفرة ونجاح الإدارة لنجاح المشروع

(ب) **المسار غير السليم؛** ونتيجته فشل الإدارة وفشل المشروع وعدم مطابقة النتائج المخطط لها بالنتائج الفعلية ولاسباب اهمها:

١- عدم ملاءمته للبيئة والمجتمع والعادات والتقاليد التي يحملها.

٢- عدم توفير الأدوات اللازمة والوسائل المطلوبة في التنفيذ.

٣- الظروف الطارئة.

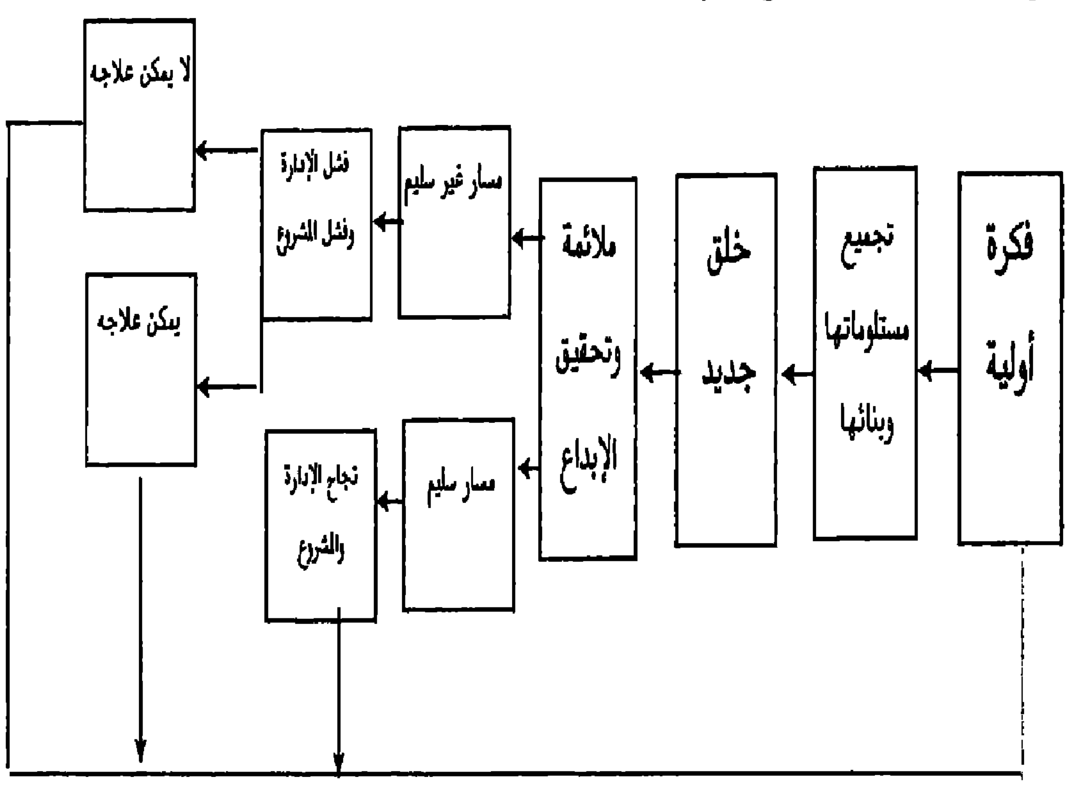
٤- إمكانيات مالية محددة.

٥- الكادر غير المؤهل.

وما يواجهه المشروع يتحدد فيما يمكن معالجته والاستمرار العملي له. وما لا يمكن معالجته، ونتيجته اضمحلال وانحلال المشروع:

واستقلالية الأفكار في لحظة تولد الإبداع والفكرة الجديدة وولادة السمة الديناميكية للأفكار من حقيقة ذات أبعاد لا تحددها الهيكلة الجامدة وذا البعد الأفقي الثابت

للنظر مغاير للحقيقة بأطر جديدة.



الشكل (١-٢) يبين الإبداع – التنظيم

والإبداع في مرحلة الاستقلالية والوعي الشامل لدى المبدع تحقق علاجات صميمية ووافرة لدحض معوقات التقدم بتفاعل متزامن مع كل تطور في الافكار العقلانية الرشيدة لاندفاعيته الحقيقية نحو استلزام الوضع واستلهامه ومعاصرته بالطروحات المصيرية الهادفة إلى الانفتاح الحضاري للمجتمع وتفاعلها الذاتي، والذاتي والمحيط الإنساني لتكوين أصالة نابعة من أرضية لم تكن مقفلة على ذاتها. وتبادل الاحساس بين المجتمع والنخبة المبدعة المتسامي صوب الواقع الحقيقي. والواقع الذي اقصده الواقع البناء لانه ليس كل واقع يجب ان نصمت ونرضخ تحت قسوته المميتة للحضارة الإنسانية؛ بل الواقع الذي يخدم القضية والواقع الذي لا مناص منه وحالات الظروف هذه:

١- كوننا مجبرين على حالة يمكن تغييرها مستقبلا في ظرف آخر نعيشه..

٢- كوننا مخيرين على حالة يمكن تغييرها مستقبلاً وفي ظرف اخر نعيشه..

٣- كوننا مجبرين على حالة لا يمكن تغييرها مستقبلاً وفي ظرف آخر نعيشة.

٤- كوننا مخيرين على حالة لا يمكن تغييرها مستقبلاً وفي ظرف اخر نعيشه..

٥- اختيار بين بعض أو اغلب ما تقدم.

٦- حالة معينة مخطوءة، غالبية المجتمع يتبعها؛ يمكن أو لا يمكن تغييره؛ مخيرين أو مجبرين عليها.

٧- حالة أخرى اجتماعية لا يشعر بها الا النخبة المبدعة والمفكرون ويضع لها حلولاً امدية تحددها بفترة التطبيق يمكن تغييرها أو لا يمكن تغيرها بسهولة

٨- واقع تغيره جزئي أو كلي وتدريجي واجمالي وعلى المدى البعيد والقريب. وتتحكم به عدة عوامل ومدى التطور بجميع أبعاده الاجتماعية والثقافية والتطور التكنولوجي والتقني والخطط السياسية والأساسية.

وسبل التصرف الموجه لتحقيق واقع جديد ينظم تحت لواء الحقيقة بعقلانية تتسم بوجوب التطبيق وقبوله بوعي واندفاع وقدرة وتفاعل الحاضر والمستقبل البناء وبنشاط وقدرة بشرية لا تخرج عن طاقتها وتقبلها وفق استيعاب فكري وامكانات شمولية واستعداد وجداني وإتاحة الظرف واستخلاص ثمرة الابداع وبذر الجديد لتغيير الواقع المتردي والتعويض بواقع ديناميكي حقيقي جديد ملائم لهيئة الواقع النقي ولمناخ صحي إنساني وهذا يتطلب مرحلية الوضع حتى وان كان مداه قصيرة وكما يلي:

- كيف نعيش الآن؟
- الانفعالات والتمسك العقائدي وردود الفعل .. هل انه لصالح التطور الجديد أو في غر صالحة؟
- كيف سنعيش مستقبلاً؟.. الخ.

فالمتطلب والمتطلع إلى التقدم والبناء المستمر ليس في إرضاء المجتمع والفرد وما بداخليهما فحسب وانما ايضا توعيته نفسيا بان ليس كل ما يهواه يلبى ويطبق وليس

كل ما لا يهواه لا يطبق فالتطلع المستقبلي يحتاج إلى التوعية الكافية والتضحية. ولكن ليس على الجانب الأخلاقي – الإنساني، والتكامل الانبعاثي وحقيقة الوضع .

فالمصلحة الفردية ليست هدف كل الأفراد . فالأفراد في كل زمان ومكان تطغى عليهم المصلحة الشخصية، فالحالة الأولى تستغل فيها المكافآت ورفع المعنويات الفردية والثانية وبوعي تطلب للاستفادة منها لتماسك المجتمع وتطويره وحسب فريق العمل والانتماء وتستعمل الشعور بالاحترام المتبادل وتطويرها.

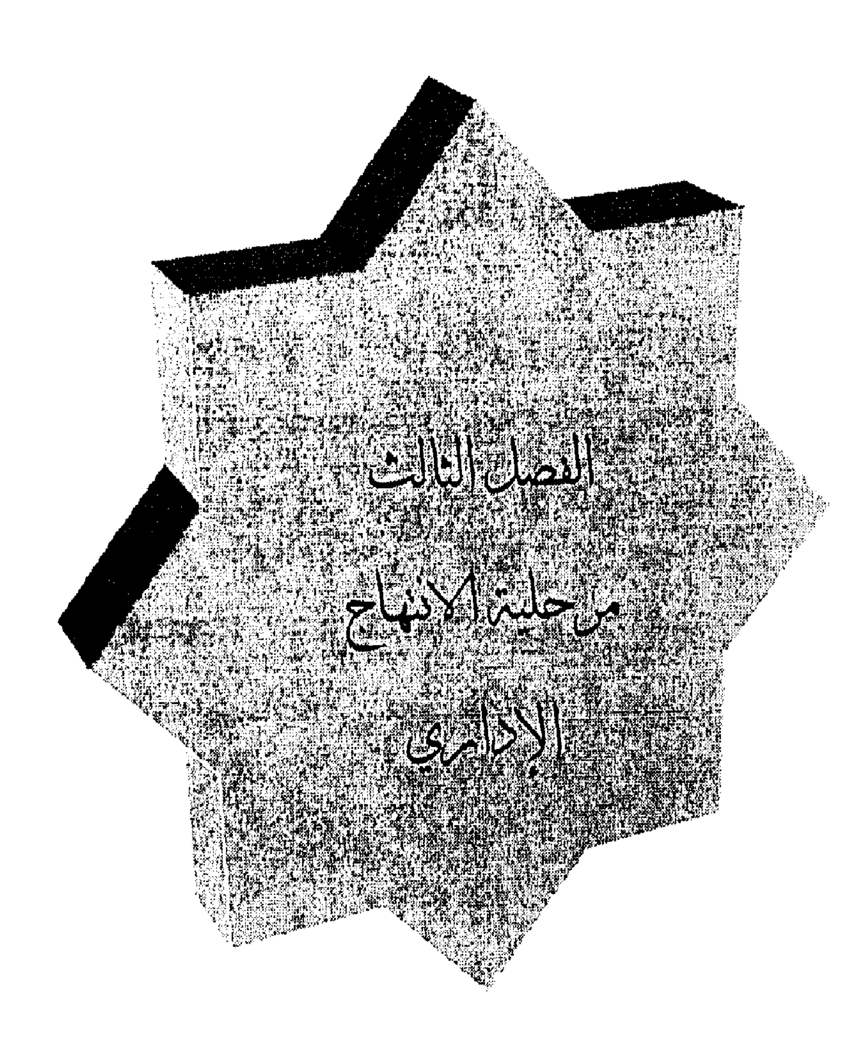
والترابط العضوي بين الابداع والتنظيم والمجتمع وما تبرزه من أهمية يجعلنا نقر بان الإبداع بدون تنظيم لا يحقق شيئاً وكليهما بدون تحقيق الوصل إلى توعية وارضاء المجتمع لا يحقق شيئاً يذكر.. فلذا يتطلب معرفة، ما يريده المجتمع؟ ومعرفة الحالة الستاتيكية والديناميكية له.. وعلاج التحول من الستاتيكي إلى الديناميكي صوب التطور وخططه المرسومة الشاملة والمدروسة.

والابداع يأخذ طريقه لمجالات التفوق الانساني ورفدها، وقد يجعل الظرف المتسامي أو المتدني المحيط بالمفكرين والمبدعين يأخذ رقعته غير المناسبة أو المناسبة والحالات هي:

١- وضع المبدع في غير مكانة والذي يحقق قتل الابداع.
٢- استهلاك الإبداع عن طريق استهلاك طاقات الفرد المبدع واستنزافها.
٣- استثمار الإبداع.
٤- استثمار الإبداع وتطويره.
٥- وضع تكافؤ للإبداع وبناء الأفكار الإبداعية.
٦- تكامل الابداع المتناثر.

وتظهر الحالات الثلاثة الأولى بشكلها الواضح في الدول النامية والأكثر نمواً والنقاط الأخرى نادرا ما تظهر فيها.

اما في الدول المتقدمة فتبرز النقاط الثلاثة الاخيرة وبشكل واضح والنقاط الأولى نادراً ما تظهر لانها في غير مصلحة تلك الدول وان ظهرت فانما تظهر اغلب الاحيان عفوياً سرعان ما تعالج.


الفصل الثالث
مرحلية الانتهاج
الإداري

لا تستقر انسيابية المنهج الاداري وفق وتيرة واحدة ترافق السلسلة الحيوية والديناميكية في الدول النامية والاكثر نمواً والمتقدمة وانما تتغير وتتطور بمفاهيم اكثر ملائمة وانسانية مع انماط الحياة العملية ووفقاً للفلسفة المتطورة له تجعله يشعر بالنتائج الايجابية والسلبية ووفق مفاهيم منظورة وغير منظورة والوضع المقارن بالتأثيرات الداخلية والخارجية وتأخذ مجراها التطوري بما يلي:

١ - الإدارة البيروقراطية.

٢- الإدارة البيروقراطية المتطورة الإيجابية.

٣- الإدارة شبه الديمقراطية.

٤- الادارة الديمقراطية.

٥- الادارة الديمقراطية المتطورة الإيجابية.

اولاً: الإدارة البيروقراطية:

وتبدأ مع تكوين التنظيم البدائي وسمته الأساسية المركزية في فعاليات المشروع المختلفة وتركز السلطة بيد الإدارة العليا لوحدها والاتصالات رسمية والعلاقات رسمية ووجود سلسلة مراجع ولا يحق للمستويات الدنيا ان تتصل بدون سلسلة مراجع، وبتطور الإدارة في نهجها تتحول إلى الإدارة البيروقراطية المتطورة الإيجابية.

ثانيا- الإدارة المتطورة الإيجابية:

بعد ان يشعر المنظم الإداري بان الأفراد العاملين في المشروع قد تفهموا الأهداف العامة للمشروع تفهماً يؤهلهم للحصول على اللامركزية الجزئية وإفساح المجال لتحمل جزء من المسؤوليات وكسب جزء من الصلاحيات وتجربة الكادر داخل المشروع لتحمل المسؤوليات وتعويده على تحمل المسؤوليات وممارسته لبعض الأعمال التأهيلية؛ تأخذ الإدارة البيروقراطية المتطورة بالإيجابيات والإمكانيات وتجاوز لسلسلة المراجع الجزئية وتخطي لبعض الروتين وإيجاد مجالا لممثلي العاملين لإبداء رأيهم بمحدودية وفي الاوقات المناسبة واسيعابه المرحلي يؤهله لتطوير سياسته الإدارية إلى المرحلة اللاحقة.

ثالثاً- الإدارة شبه الديمقراطية:

وترتهن وفقها تحولا واعياً لمساهمة الديمقراطية المستقبلية المنتهجة لاحقاً فتتدارى فيها الصلاحيات والتأهيل على تحمل المسؤولية الفردية بشكل جماعي، بمعنى آخر تجعل الفرد مؤهلا لمحاسبة الصغيرة والكبيرة من واقع وحقيقة ذاته ولا يرضى لنفسه إنجاز العمل الا بوعي وإتقان والشعور بالمسؤولية تجاه نفسه والآخرين واعتبار مسؤولية انجاز العمل من مسؤوليته لوحده وعندما يصل مع جماعته والآخرين إلى المستوى من الوعي الإنساني يتحول إلى المرحلة اللاحقة.

رابعاً- الإدارة الديمقراطية:

وفيها يؤهل الفرد بوعي وبإقدام على تحمل كل مسؤولية، وتخطي الروتين واختيار الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (اللارسمية) والعلاقات الرسمية وغير الرسمية المركزية واللامركزية ضمنياً وملازمة للعمل حتى نجاحه وحين يصبح الوعي لديه والمعمول وفقه بكامل وعيه الإنساني وسلوكياته ومبادراته وانتماءاته الحقيقية وذات طابع استعدادي وموضوعي يؤهل للانفتاح الأكيد ونجاحه وينكران الذات لصالح الجميع وهو جزء منهم.

خامساً- الإدارة الديمقراطية المتطورة الإيجابية:

وهي اعلى مراحل التطور والتعامل الإنساني العملي والموضوعي وبها تنخفض أو تكاد تنعدم العقوبات ولا يسعى الاصل الا للمكافآت المادية والمعنوية والاختيار الصحيح والمناسب للرقية والقيادة، والمستوى الوظيفي فيه صورياً لا يحجب عن العاملين ومهما كانت مستوياتهم وبها يكون الإنسان بوعي متكامل نسبياً ينظر إلى الماديات بنظر الوسيلة والمعنويات مكملة لها ويختلف عن الانسان العادي الذي يمر في دور التطور الضمني للنهج الإداري.

ويمكن ان نسمي هذه المراحل بالتحول التدريجي لتأهيل الأفراد وبكل المستويات لتفهم الواقع الحقيقي العملي الموضوعي ومتكاتف في أسلوبه، مما يجعلهم بمستوى استعداد مؤهل لتحمل المسؤوليات بلا تردد مهما كانت جسيمة وبكل جدارة وثبات واقدام واستعداد وجداني.

وبهذه الطريقة يمكن ان نبني- وان كان بوقت قياسي- واقعاً قيادياً واعياً يخدم ويمكن ان يستفاد منه في الدول المتقدمة اكثر منه في الدول النامية على اعتباره سيجعل هناك تلاحماً بين الداخل والخارج (المحيط) اما في الدول النامية فسيتحدد في الغالب على المجتمع الداخلي والعينات الواعية المثقفة.

ويتطلب من كل المراحل ان لا يكون اعتماد الفرد على غيره بل تكون له خصوصياته التطورية والتنظيمية واستقلاليته المحدودة لتتطور إلى الاستقلالية المستقبلة تساهم وتساعد في تطويره الفكري وخصوصاً عند المشرفين المسؤولين المباشرين وبه تكون كما أسلفنا تنمية الروح القيادية لدى الفرد وامتحاناً له لقياس قدرته القيادية وإمكانيات في مجالات وظائف المشروع ووظائف الإدارة وله مميزات المخطط المنفذ والمقوم كما لغيره والذي معه.

ولو سؤلنا ماذا بعد هذه المراحل؟ فأجابتنا عليه، هل انها ستصل فعلاً إلى نهاية هذا المطاف؟• وان وصلت سيكون حديثنا له شأن في حينه••


الفصل الرابع
الهيكل التنظيمي
في المشروع

مدار الدراسة التي تطلعنا عليه في الفصول السابقة وما سيلحقه في الفصول اللاحقة اقتضت التطرق إلى دراسة الهيكل التنظيمي وما لحقته من نظرة واستخدام عبر التطور التنظيمي (الاداري) فلقد اعتبرت المدرسة الكلاسيكية كما أسلفنا، واكدت على ان الهيكل التنظيمي له أهمية بحيث تجعله هو السبب في نجاح المشروع أو فشله لكن المدارس اللاحقة اعتبرته هو من المسببات لنجاح المشروع وليس لوحده يعزى التنظيم والنجاح، ويعني ذلك على الرغم من التطور الإداري والثورة الإدارية في العالم لكن الاستغناء عن الهياكل التنظيمية بات مستحيلاً وسيبقى كما لو كان الهيكل العظمي لجسم الانسان فهو لا يعزى له الحياة وانما هو احد الأساسيات للجسم وحركته وتنقل الإنسان السليم وبفقدانه ينعدم كل نشاطات الانسان ويكاد ان لم يكن تماماً إلغاء الشكل الطبيعي له.

وباعتقادنا، بان الهيكل التنظيمي من الأساسيات التي تركن في مقدمة استراتيجيات المشروع وبه تتجسد الصورة الفلسفية الواضحة للعيان على اعتباره يوضح المركزية واللامركزية والاتصالات والعلاقات الرسمية واللارسمية.. الخ. وهل يستطاع ان يقال غير ذلك؟

لذا كان تناولنا للموضوع كأحد المرتكزات المهمة فيه على شكل مبحثين هما:-

الأول:- أهمية الهيكل التنظيمي ووجوده في المشروع.

والثاني:- محاولة لاستخدام معادلة رياضية للوصول إلى نسبة فعالية الهيكل التنظيمي في المشروع..

المبحث الأول

أهمية الهيكل التنظيمي ووجوده في المشروع

لا يخفى على الإداري المتطلع ما لأهمية الهيكل التنظيمي في الحياة التنظيمية، فهو "المحدد أو الشبكة المطلوبة والمخطط من العلاقات فيما بين التنظيمات والأشخاص الذين يكونون داخل المنشأة"(*). وله جانب من التأثير على نجاح التنظيم الذي يعني "التقنية أو الهيكل الذي يمكن اشياء فعالة للعمل سوية بشكل فعال، وتطور كل أشكال الحياة والمجتمع الانساني الذي يظهر بحاجة إلى التنظيم"(*).

وبكل الاحوال يكون الهيكل التنظيمي، جانب من الجوانب المهمة التي تساهم في تحقيق نجاح المشروع حيث ان الأهداف ترسم في كل فعالية من الهيكل ووفقاً لما تتطلبه الاهداف في التنظيمات وتماسكه مع فلسفتها وسياساتها وخططها(*).. ويتخطاه ليكون النموذج الوظيفي للهيكل كثير النفع إذا ما استخدم بدقة وملائمة لتسهيل المهام التخصصية وعملية الاقتصاد والمرونة الاقتصادية بالإضافة إلى انه يعمل على مساعدة المهارات(*) .."وايضاً أحداث التنسيق ينبع من اعتماد عمليات التنسيق المختلفة على عمليتي الاتصالات واتخاذ القرارات وهما من العناصر الأساسية التي يتولى الهيكل التنظيمي ضبطها(١).. وعلى اعتباره المتمم والأساسي في وضوح النشاط التنظيمي

(*) Sikula, Andrew F., Management Administration, Charles E. Merrill Publishing Co., Colmbus, Ohio, 97,3P: (86)./ص

(*) Allen, Louis A., (Management and Organization) Tosko Brinting Co;, Tokyo, Japan, 958 P. (52).

(*) Carroll, Stephen J.& Tosi, Henry L. and (Management By Objectives applications and research,) The Macmillan Co., Now York, 973, P; (70).

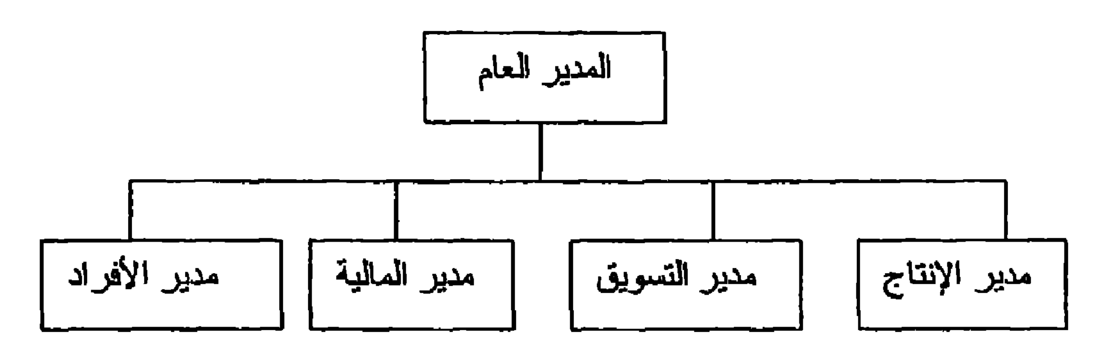
(*) Allen, Louis Op. Cit. P: (86).

(١) د.علي السلمي/ تطور الفكر التنظيمي/ دار غريب للطباعة/ ٩٧٥/ ص ٢٠٣.

لذا شموليته وتخصصه المناسب يساهم في اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب.

ولا بد من الإشارة هنا بأن ضخامة أو تعقيد الهيكل التنظيمي Organizational Structure ليس له دلالة على نجاحه أو فشله بل يمكن نجاحه في كيفيه تجسيده وشموله حقيقة مختلف المستويات الإدارية الاستشارية والتنفيذية، الفنية وغير الفنية، وبالإضافة إلى الأهداف القائم من أجلها المشروع ونوعيته لأن المشروع الصناعي يختلف هيكله عن الزراعي والتجاري والخدمي وقد يختلف حتى في القطاع الواحد.

ويبدأ وضع الهيكل التنظيمي في المشاريع المختلفة الإنتاجية مثلا سواء كانت مركزية أو غير مركزية بمنظور لشكل التوضيحي الاول (١-٤).



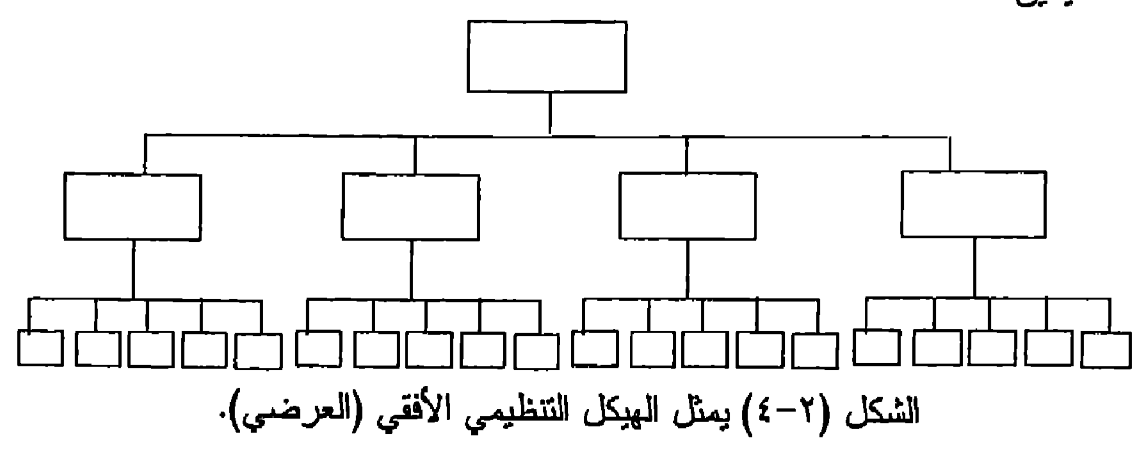
شكل (١-٤) يمثل هيكل تنظيمي مبسط...

ويأخذ شكل الهيكل. تنظيما أفقياً أو عموديا[١]. أو المزج بين الاثنين مع مراعاة المركزية Centralization واللامركزية Decentralization لما لها من أهمية في اتخاذ القرارات Decision Making والاتصالات Communication . فالأساس اللامركزي واتخاذ القرارات على درجة عالية من اللامركزية يتطلب اختيار تنظيماً افقيا (عرضيا)، أما إذا أريد ان تكون القرارات على درجة عالية من المركزية فان التنظيم العمودي (الطولي) يكون السائد[٢].

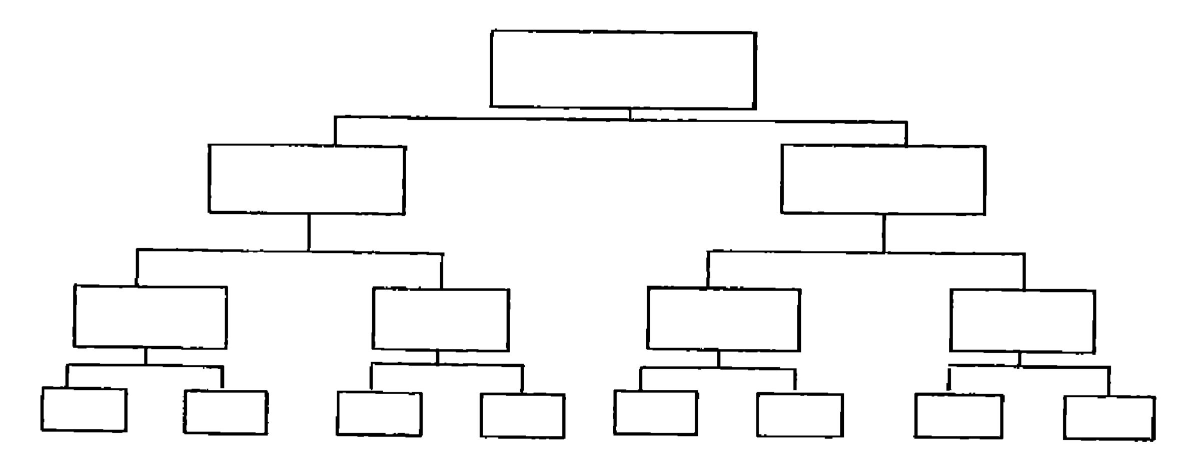
(١) يطلق بعض الكتاب مصطلح التنظيم العرضي Flat Organization والتنظيم الطولي Tall Organization.

(٢) د. جريفث/ نظرية الإدارة/ ترجمة د. منير موسى وآخرون/ مطبعة مخيمر / ص (٩٨).

والهياكل التنظيمية الأفقية، يكون فيها زيادة لنطاق الإدارة وخفض عدد المستويات، العمودية خفض في عدد نطاق الادارة وزيادة في المستويات ٠٠ والأولى المسافة الادارية بين القمة والقاعدة مختصرة ويسهل الاتصالات على المستويات المختلفة بين المديرين، وهو رأي مؤيديه[1]. وينتقد الاتجاه المركزي، على ان المدير فيه قليل الثقة بالنفس والكفاءة غالباً ونطاق الإشراف اسع فيه، مما قد يثقل ويزيد من مسؤوليات المدير والمراجعات والأعمال.ويتأثر اختيار الأسلوب بالعمل ونوعيته وحجم المشروع وتخصصه وتعدد الأنشطة والشكلين التاليين (٤-٢) و(٣-٤) يوضحان التنظيمين٠٠



الشكل (٢-٤) يمثل الهيكل التنظيمي الأفقي (العرضي).

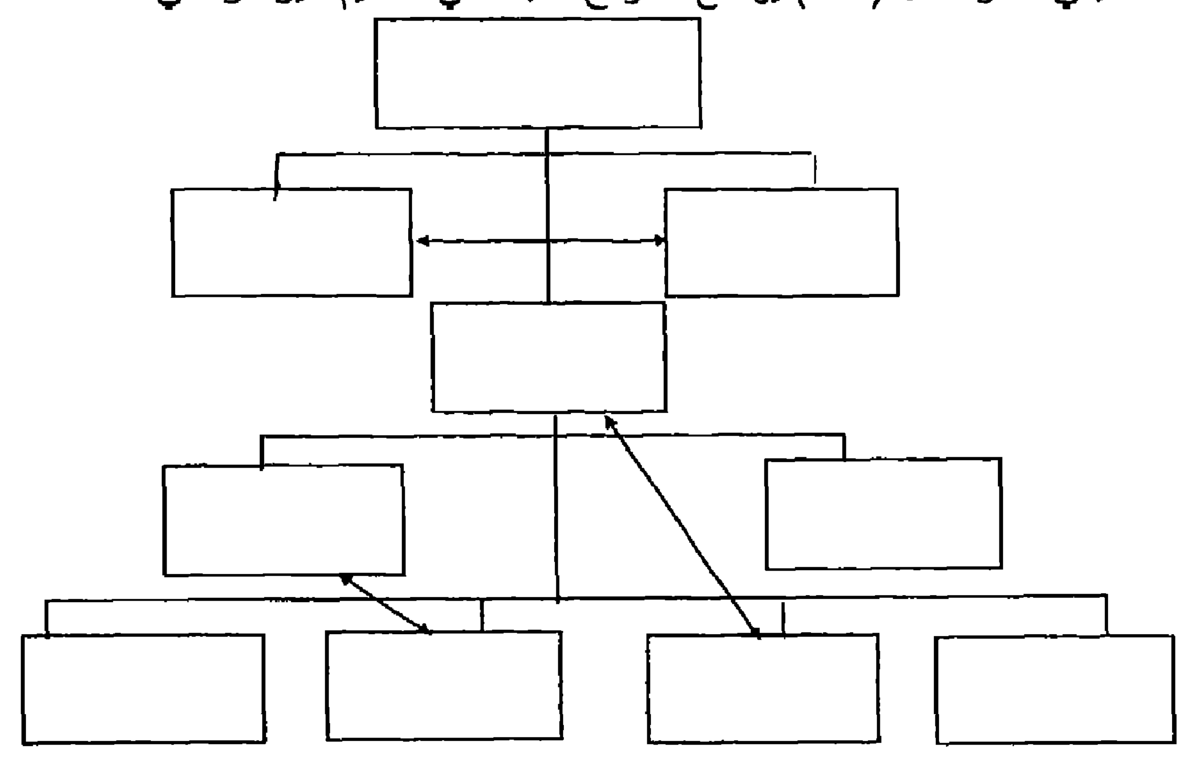


شكل (٣-٤) يمثل الهيكل التنظيمي العمودي (الطولي)

(١) د. إبراهيم عباس نتو، د. هنري ه. البرز/ المفاهيم الأساسية في علم الإدارة /الناشر جون وايلي وأولاده/ ١٩٨٠/ص(٨٩).

والدراسة والتحليل الكامل أو الشامل لطبيعة المشروع يعطينا الأسلوب الأفضل لطريقة التجميع أو تكوين الأقسام فهناك التجميع على اساس العمليات والتجميع على اساس الناتج والتجميع على الاساس الجغرافي أو المصدر (مصدر الشراء). ولا تتسع دراستنا لتناول الموضوع بالتفصيل الاكثر ..

وتأخذ الخطة الاستراتيجية للمشروع بعين الاعتبار أيضا إدخال علم الاجتماع كجانب مهم للوصول إلى الهيكل التنظيمي الفعال، ودراسته في كل المستويات (*). وايضا لكي يكون فعالا اكثر،يتطلب توافق النظيم الرسمي Formal Organization مع التنظيم غير الرسمي Informal Organization امر ضروري للمشروع وهيكله التنظيمي(*). والشكل (٤-٤) يوضح النموذج الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي(١).



شكل (٤-٤) يمثل النموذج الاجتماعي غير الرسمي في الهيكل التنظيمي

(*) Argyris, Chris, (Management and Organization) Development) McGRAM- WILL Book Co., New York , 97,P: (36).

(*) Sikula Andrew F., Op. Cit, P: (86).

(١) حسن الحكاك/ نظرية المنظمة/ط٢ منقحة/ مطبعة المعارف بغداد/١٩٨٣/ص (٢١٧) وهناك نماذج اخرى في نفس المصدر لتنظيمات غير رسمية كالنموذج الوظيفي Functional Model.

ورفع الروح المعنوية تتحقق ايضا بمراعاة المشروع للجوانب الإنسانية والعوامل الداخلية الخارجية ومرونة وفعالية وانسيابية الهيكل لتلافي موضوع الاختناقات وعرقلة انتقال النشاطات بين الأقسام أو الاتصالات فيما بينهم٠٠ لذا يتطلب ايضا وضوحا كافيا للمستويات المختلف في المشروع وأهدافه ليتفهمه العاملون٠٠

ويمكن ان نستفيد من الجدول المبين رقم (٥-٤) المقترح للوصول إلى تطبيق كاف ومحلل لمعرفة الاستيعابات ومستوى استخدامها في بناء الهيكل التنظيمي٠٠ وفي الجدول يمكن حذف أو اضافة أي فقرة ترى مناسبة ومتطلب وجوادها أو عدم وجودها ٠٠ ووضع جدول آخر مماثل له، لتطبيقه على الهيكل التنظيمي الجديد وما سيحمله من استيعابات جديد٠٠

الجدول (٥-٤) المقترح للوصول إلى تطبيق مناسب للهيكل التنظيمي وبواسطته يحلل استيعابات الهيكل٠٠

ت	المعلومات المطلوب قياسها والتأكد من وجودها	مستوى تطبيقها في المشروع (س)			الملاحظات والمقترحات
		نعم		لا	
		بشكل واسع	بشكل جزئي		
	١- هل يختلف الهيكل التنظيمي للمشروع عن المشاريع المماثلة او المشابهة.				
	٢- نطاق التنظيم الرسمي				
	٣- " غير الرسمي				
	٤- دراسة الظروف الداخلية				
	٥- " الظروف الخارجية				
	٦- وضوح الهيكل للعاملين				
	٧- تقسيم العمل والتخصص				

٨- اسلوب الهيكل من الناحية العلمية والعملية				
٩- المسؤوليات والصلاحيات المركزية				
١٠- "المسؤوليات" اللامركزية				
١١- المرونة في الهيكل				
١٢ الفعالية للهيكل				
١٣- انسابية الهيكل				
١٤- الرقابة واستعمالاتها المركزية				
١٥- "الرقابة" اللامركزية				
١٦- دراسة الأهداف المشروع وتجسيده فيها				
١٧- الاتصالات الأفقية				
١٨- "الاتصالات" العمودية				
١٩- دراسة الهيكل بين الحين والأخر				
٢٠- السلطة التنفيذية				
٢١- الهيئة الاستشارية				
٢٢-اتخاذ القرار المركزي				
٢٣- اتخاذ القرار اللامركزي				

المبحث الثاني

محاولة لاستخدام معادلة رياضية

للوصول إلى نسبة فعالية الهيكل التنظيمي في المشروع

الحقيقة الأولى التي لا جدال فيها، ان المشاريع الإنتاجية مؤشرها الاساس وقياس فاعلية أدائها، هو حجم الانتاج قياسا بما هو مخطط له وقياساً بالطاقة القصوى للمشروع- ليس المعنى منه الكمية فقط بل الكم والنوع المخطط لهما.

والحقيقة الثانية .. العلاقة الوثيقة ما بين الهيكل التنظيمي والعاملين (كفعالية مرسومة ومعتمدة للعمل وفقها)، والعاملين وحجم الإنتاج.

لذا جعلت حجم الانتاج هو المؤشر الذي يعطينا الفعالية والذي يكون عليها الهيكل التنظيمي مع العاملين في المشروع. واعتمدت في المعادلتين على:

(١) أدنى حجم للإنتاج (ح) التي تحددها المنشأة أو المشروع الإنتاجي.

(٢) الطاقة القصوى للإنتاج (ق) بخطتها.

(٣) الإنتاج الفعلي خلال فترة زمنية محددة بما يحدد للنقطتين السابقتين كأن تكون سنة واحد (ع).

وبموجب هذه النقاط المذكورة كونت المعادلتين على الصورة التالية:

اولاً: أدنى فعالية للهيكل التنظيمي المتوقعة خلال فترة زمنية:

$$\text{ولتكن سنة} = \frac{\text{أدنى حجم للانتاج المتوقع السنوي}}{\text{الطاقة القصوى للانتاج السنوي}}$$

ونرمز للمعادلة أعلاه:

$$م = \frac{ح}{ق}$$

ثانياً: فعالية الهيكل التنظيمي الفعلي خلال السنة

$$= \frac{\text{حجم الانتاج الفعلي خلال السنة}}{\text{الطاقة القصوى للانتاج السنوي}}$$

ونرمز للمعادلة أعلاه؛

$$ف = \frac{ع}{ق}$$

مثال: لو افترضنا ان المنشأة الصناعية (س) حدد فيها ادنى حجم للإنتاج السنوي ٦٠٠٠ وحدة والطاقة القصوى السنوية للانتاج ١٠٠٠٠ وحدة وبعد انتهاء السنة كان حجم الانتاج الفعلي ٨٠٠٠ وحدة.

ولمعرفة الفعالية نطبق المعادلتين اعلاه وكما يلي:

(١) $م = \frac{ح}{ق} = \frac{٦٠٠٠}{١٠٠٠٠} = \frac{\text{٠,٦ أو ٦٠\% ادنى فعالية للهيكل}}{\text{التنظيمي المتوقع خلال السنة}}$

(٢) $ف = \frac{ع}{ق} = \frac{٨٠٠٠}{١٠٠٠٠} = \frac{\text{٠,٨ أو ٨٠\% ادنى فعالية للهيكل}}{\text{التنظيمي الفعلية خلال السنة}}$

وبالمقارنة مع ادنى ما محدد واقصى طاقة انتاجية للمشروع ٦٠%– ١٠٠% يتضح ان فعالية الهيكل التنظيمي في المنشأة جيدة.


الفصل الخامس
الاتصالات وسبل
تعزيزها في المواقع
الإدارية

ما ورد ذكره في مجال الهياكل التنظيمية وما سيردد لاحقا حول اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة، المستجد فيها والضروري، والتفرقة فيما بين المفاهيم التي اختلطت على المتطلع والدارس وبعض الباحثين وحتى على بعض الكتاب.. لذا تطلب ان نربط ما بين تلكم المواضيع بموضوع لا يقل أهمية، الا وهو الاتصالات Communications والطابع المتخذ للتعامل وفقها لتعزيز سبلها للمواقع والأنشطة الإدارية والأسلوب المتداخل في معظمها ان لم يكن جميعها.

ويتضمن الفصل، المباحث التالية:

المبحث الاول: الاتصالات وسبل تعزيزها.

المبحث الثاني: المسؤوليات والصلاحيات في المواقع الإدارية.

المبحث الثالث: المركزية واللامركزية ومتطلباتها.

ومواضيع المباحث السابقة الذكر ليس لها علاقة بما ورد ذكره وما سيرد فحسب بل حتى مع بعضها البعض.

المبحث الأول

الاتصالات وسبل تعزيزها

حظيت الاتصالات بعداً محدداً في الفكر الكلاسيكي واعتبرت من الأمور والأبعاد المهمة ولكنها لم ينظر اليها الا من منظار النشاط الرسمي المجرد ولم تقر بها الا لكونها من الوسائل العينية التي تنقل المعلومات والتي ترتبط بعلاقات رسمية تحدد بمحددات الهيكل التنظيمي ووحدة الأوامر من أعلى سلطة إدارية إلى أدنى وحدة تحكمها سلسلة المراجع الروتينية وعلاقات العمل المجردة واعتبر أي نوع يخالف ذلك ضد لوائح وقوانين المشروع واعمالها المناطة به.. اما ما تطور بعده ومن جراء الدراسات المختلفة وأبرزها ما بدأت به مدرسة العلاقات الإنسانية أظهرت بوجود عوامل جديدة بين العاملين سميت بالعلاقات غير الرسمية وعلى الرغم من انها غالت فيها، لكنها أثبتت تأثيراتها الأساسية والجانبية على العمل الرسمي وتبين بان تفاعل العلاقتين أو التنظيمين الرسمي وغير الرسمي (اللارسمي)، بما فيها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، تحقق نتائج طيبة في العمل نوعاً وكماً وتقنية.. والتأثير يعود على نوعية العمل والمهمة المناطة والعاملين. واصبح في المنهج الإداري المعاصر، له استراتيجية خاصة تحدث نسقاً بين المستويات الإدارية الأفقية والعمودية والجانبية وقد تؤثر العلاقات الاجتماعية أو البيئية ايضا.

والاتصالات تأخذ مسلكاً معيناً يتحدد بنشاطات المشروع فهناك الاتصالات الداخلية التي تتحدد بين المشروع والعاملين، وبين المشروع والمحيط الخارجي يسمى بالاتصالات الخارجية وكلاهما ضروري لكل الأطراف ذات العلاقة.

والاتصالات بشكل عام تعتبر الوسيلة أو السبيل لانتقال أو تبادل المعلومات وتوصيل الافكار وبأسلوب محدد ولغة التفاهم المتفق عليها أو المتبعة لتفهمها وبوسائل مختلفة (قنوات الاتصال) والغرض منها تعزيز العلاقات والمنفعة المادية وغير المادية المتبادلة.

ومن فوائد الاتصالات، اعتبارها مهمة لتغيير السلوكيات والتأثيرات على نفسية الأفراد وميولهم واندفاعاتهم وعمليات الاتصالات تحتاج بالأساس إلى تلائمات تتوافق مع الواقع والظروف المعاصرة والعناصر المستخدمة هي المعلومات المرسلة (الرسالة) التي حددت من قبل المرسل بواسطة قناة اتصال لإيصال الرسالة إلى الجهة المحددة أو المستلم وتهيئة السبل الكفيلة لوصولها بدون تشويش أو غموض[1].وسواء كانت بين الأفراد أو المشاريع أو بين الافراد والمشاريع أو بين أحدهما مع ما يحيطهما أو كلاهما بما يحيطهما فهي تعزيز للعلاقات المختلفة وبالخصوص الإدارية وتؤدي بها إلى تبادل المعلومات والثقة.

---

(١) هاشم حسين ناصر المحنك/ استراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية/ مطبعة الرشاد/بغداد/ ١٩٨٨ـص٤٩.

المبحث الثاني

المسؤوليات والصلاحيات في المواقع الإدارية

بعد توضيح صورة الاتصالات ظهر لدينا ضرورة إعطاء فكرة عن مصطلحي (المسؤولية والصلاحية) المتصلين بالموضع السابق والمتطلبتين توضيحاً للتباين وموقعهما في فعاليات ونشاطات الادارة داخل المشروع، حيث تعتبر المسؤولية Responsibility ملزمة، قانوناً وتنفيذاً، لذا يترتب عليها قضايا جزائية ويحمل كاهلها شخص أو عدة أشخاص، أو جهة محددة لتنفيذ الأعمال المناطة بها وعادة تكون المستويات العليا تحمل الجزء الاكبر منه..

اما الصلاحيات فانها غير ملزمة قانوناً وتنفيذاً على الأشخاص وتكون تنازلا عن جزء من المسؤولية فيكون من أعطى الصلاحية محاسباً من قبل من اعطى لهم هذه الصفة ولا يكونون محاسبين من قبل الجهة التي حملت المسؤولية للاشخاص المعنيين أو الحقيقيين مباشرة بها. واذا ظهر أو نتج أي إخلال فيكون المسؤول المباشر عنها الذي يتحمل الكاهل الأساسي بها وتوابعها ويمكن تجزئة (توزيع) المسؤولية من قبل السلطات التي تكلف العمل المحدد وتوزعه على مجموعة من الوظائف أو الاقسام أو الاشخاص وتسمى أو يمكن تسميتها بالمسؤولية اللامركزية.

وتعتبر ايجابيات ممارسة المسؤولية وتحملها من قبل المستويات الدنيا تؤهلهم مستقبلاً على تحملها بشكل اكبر دون تردد أو ريب أو ما يكون من هذا القبيل.. وتوزيع المسؤوليات أو تركيزها في جهة معينة أو شخص محدد كسلطة عليا تحددها حالتي المركزية واللامركزية في الاعمال الإدارية وغير الادارية وهو ما سيكون الموضوع اللاحق.

المبحث الثالث

المركزية واللامركزية ومتطلباتها..

فالمركزية Centralization تعني تركيز أو تكثيف المسؤوليات الوظيفية أو الأعمال بجهة محددة أو سلطة أو شخص معين ويكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن نتائجها التنفيذية أو القضائية، وهو على مستوى المشروع الواحد.. اما المشاريع المتعددة التي تنضوي تحت سلطة واحدة فهو الأسلوب المركزي في ادارتها ويكون تركيز السلطة والمسؤوليات الوظيفة والخدمية لعدة مشاريع بجهة واحدة عليا تقوم بالتكفل وبتحمل جميع المسؤوليات قانونيا وقضائياً ويترتب على الإخلال بها أو ببنودها إجراءات جزائية محددة قانوناً ضد متحملي المسؤولية سواء كان شخصاً حقيقياً أو معنوياً.

اما اللامركزية Decentralization فهي تعني توزيع المسؤوليات على عدة جهات تتحمل فيها كل جهة محددة المسؤولية المباشرة وأسلوبها هذا، لتنظيم العمل وإعطائه اكثر مرونة وحيوية وخصوصاً في المشاريع المتعددة التي تعود لمؤسسة معينة والمترامية أو الموزعة جغرافياً، لأ لا تكون اعمالها بطيئة في حالة استخدام المركزية لاسلوب العمل على اعتبار اتخاذ القرار مثلاً، يتطلب إلى اللامركزية والاستقلالية الذاتي في المجال المالي والتصرفات القانونية لذلك المشروع، والإدارة العليا تكون مهمتها التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية والتي تؤثر على المشاريع وتحسب منها بشكل غير مباشر صفة اللامركزي.

ولكليهما- المركزية واللامركزية- سلبيات **وإيجابيات فمن إيجابيات المركزية!**

١- المسؤول وهذا يخدم مصالح المشاريع في حالة عدم وجود الكادر المؤهل لذلك وعدم وجود القابليات والكفاءات لتحمل المسؤولية.

٢- تقليص الكادر يؤدي إلى انخفاض في التكلفة المالية التي تتحملها المشاريع.

٣- التركيز في المسؤولية يجعل من المسؤول التقصي عن كل صغيرة وكبيرة ولا يمكن ان يخطو أي شخص بخطوة (ما عدا الروتيني منها).دون علم المسؤول بذلك.

٤- محدودية ومعلومية المسؤولية وحصرها في مساحة محددة؛ تكون مباشرة للمساءلة والفحص والمتابعة.. الخ، ويخدم ذلك السلطات العليا.

***اما سلبيات المركزية منها:**

١- تركز المسؤولية بيد شخص، حقيقي أو معنوي، محدد قد يؤدي إلى التباطؤ بالعمل.

٢- زيادة الأعباء وكثافتها على الجهة المسؤولة أو الشخص المسؤول وارباك العمل.

٣- الابتعاد عن كل صغيرة وكبيرة من قبل الموظفين لئلا يتحملوا أي مسؤولية تجاه مسؤوليهم.. وبهذا تكون هناك سلسلة المراجع التي قد لا تخدم المصالح العامة.

٤- أي خطأ يحدث يكون شخص واحد هو المسؤول- معنوي أو حقيقي.

٥- لا يمكن ان تخدم مصالح المشاريع إذا توسعت الأعمال اكثر من طاقة الجهة المحددة للمسؤولية.

*** اما إيجابيات اللامركزية فمنها:**

١- توزيع المسؤوليات على عدة أشخاص يؤدي إلى سرعة الأعمال.

٢- توزيع أعباء وكثافة العمل على عدة اشخاص أو جهات معينة يخفف من كاهلها على المسؤولين.

٣- تقليص في الروتين وسلسلة المراجع، ودقة في العمل بموجب التخصص.

٤- المسؤولية تكون محددة لكل شخص أو جهة حسب المسؤولية فقط ولا يتحملوا أعباء المسؤولية اتجاه أعمال ليست بمسؤوليتهم.

٥- في حالة توسع المشاريع تتوضح إيجابياتها اكثر ويخدم ذلك المشروع الام.

*** اما سلبياتها فهي:**

١- يتطلب كادراً مؤهلاً لتحمل المسؤوليات ومتخصصاً.

٢- عدم تكامل الأعمال كمسؤولية ينطبق فيها مبدأ وحدة الأوامر.

٣- ارتفاع في التكاليف المالية وذلك لزيادة الكادر.

٤- يتطلب فتح دورات تأهيلية وهذه متطلبة تكاليف مالية إضافية على كاهل المؤسسات أو المشاريع واحتياجات إلى كل متطلبات الدراسة والخطة لها وفق ما تتطلبه الأعمال المختلفة.

٥- يتطلب التنسيق بين الجهات المختلفة في المشروع أو عدة المشاريع ذات العلاقة.

ويتطلب ان يكون الشيء المبدئي لكليهما بإيجابياته وسلبياته من غير الدراسة المستفيضة والخطة الصالحة والاستراتيجيات الواضحة بفلسفة تلائم مجال العمل لا يمكن ان تنجح مهما كانت احتياطياتها أو أدواتها المستخدمة.

ورغم التكاليف والاستخدام المكلف فان إيجابيات كلا الطرفين المركزي واللامركزي تمثل في أن وضع كل خطة منسقة ستكون إيجابيات الاعمال ونتائجها افضل بالكم والكيف.. وجميع مباحث الفصل إذا ما تنسقت يمكن ان تعزز المواقع الإدارية بعقلانية رشيدة.


الفصل السادس
القائد الإداري والمهام
وأسلوبه القيادي

يرتهن الفكر القيادي بملكاته وإمكانياته المتوفرة مع الدافع الحيوي الذي يبنى على سيكولوجية وفسلجة وقوة الاستيعاب والمجموعات المكونة للنشاط المعني وفاعليته داخل المجتمع لتأخذ مجالاتها (الفرد- الجماعة- المشروع - المجتمع) والفلسفة المبنية عليها ومستوى التعقيد وتحليل ما يدخل ضمن الهيكلة العملية، فتتجلى التفاعلات الإيجابية أو السلبية عن الاتفاق، للإحاطة بالشخصية السوية المعبرة عن تلك المجموعة أو المجاميع بمشاعرهم واندفاعاتهم ورغبتهم على اعتباره قائدا حتى وان كان بصفة رسمية قبل ان يختاروه.. فذا يتطلب التمييز بين المسميات التالية:

(١) **القائد الانتخابي:** وهو ذلك الشخص الذي يوضع بصفة رسمية ووفق شروط ومتطلبات تضعها السلطة التشريعية وتقتدي بها السلطة التنفيذية والذي يرتضيه أغلبية الناخبين بالتصويت ويعمل بموجب قوانين واعراف قانونية ويبدأ قائدا لا رسمياً وينتهي ليكون رسمياً بموجب التعامل الديمقراطي وقد يفقد صفته القيادية إذا ضرب المصالح الجماعية، وبالخصوص الجماعة التي انتخبته.

(٢) **القائد السلطوي:** وهو الذي يوضع رغم كونه لا ينتخب على اعتباره يمثل شريحة معينة ووجوده يساهم في تلاقي بعض المعارضات والمعضلات داخل التنظيم المعين ويعمل وفق ما ترضاه السلطة التنظيمية العليا وتكون قيادته نابعة من السلطة المكتسبة اولا ثم اختير قائداً لما يمثله من صفة القائد بغض النظر عن بعض ممارساته البيروقراطية في حالة اقتضاء الامر..

(٣) **القائد اللارسمي:** وهو يمثل جمهرة من العاملين أو جماعة في مشروع معين دون ان تنصبه تشريعات قانونية ودون ان يحدد بخطة وهدف المشروع، ويكون عمله وفق ما ترضاه المجموعة التي رشحته، ويفضل من المجاميع القائد اللارسمي على اعتباره لا يهدف بطبيعة مكانته إلى المصلحة الشخصية أو مصلحة المشروع التي تتعارض مع اهداف جماعته ودوافعهم وسلوكياتهم.

(٤) **القائد اللارسمي الجانبي:** وهو الذي يمثل جانب ضيق من العاملين في المشروع أو المجموعة التي تتوسع ولها القائد اللارسمي الذي يمثلها- فتصبح اختيار قائد المجموعة داخل المجموعة الأصلية دون ان تنسلخ من جماعتها -

ويعتبر مرجعهم، يقتدون بمشورته ويتعاونون معه بإخلاص واكثر صراحة ويحترمون آراءه لما يمليه من شخصية قوية تجاههم، ويمكن ان يتحول القائد اللارسمي الجانبي إلى قائد أساسي إذا هيمن في آرائه أو اقتضت الظروف.

وكل مما تقدم ذكره يمكن ان يكون قائداً حقيقياً حينما يتصف بأهم سمة الا وهي الاستيعاب الأخلاقي والانساني٠٠ والجدير بالذكر بان القائد اللارسمي قد يفشل في بعض الاحيان إذا ما تحول إلى رسمي٠٠ بالإضافة إلى ان عملية اختيار القائد من قبل الافراد يمكن ان تكون سريعة التغيير أو بطيئة حسب الموقف وما تستوعبه الجماعة.

ويمكن الاستفادة من القائد اللارسمي والقائد اللارسمي الجانبي في تماسك مجتمع العاملين وحل المعضلات ٠٠ والتوازن فيما بين التفويض Delegation والمسؤولية Responsibility والواجبات Duties وتعتمد تأثيرات الشخصية وتأثرها بالشخصيات الأخرى في اختيار القائد على:

١- شخص لا يؤثر على غيره ولا على نفسه وقد تسيره أو لا تسيره المؤثرات والظروف الخارجية فهو متقلب ومتخبط (غير سوي).

٢- شخص يؤثر على غيره بما يؤمن به صورياً ولا يؤثر على نفسه لما يعرفه من الحقيقة وقد تسيره أو تؤثر عليه أو لا تؤثر الظروف الخارجية بمؤثراتها المختلفة.

٣- شخص لا يؤثر على غيره بما يؤمن أو لا يؤمن به لما يحتاج اليه من اسلوب التأثير، ويؤثر على نفسه لما يتفهمه وهو أحادى الشخصية ومهزوز الشخصية وتسيره او لا تسيره الظروف والمؤثرات الخارجية.

٤- شخص يؤثر على الغير ويؤثر على نفسه بما يؤمن به أو قد لا يؤمن به وقد تسيره أو لا تسيره الظروف والمؤثرات الخارجية.

٥- شخص يحمل اغلب ما تقدم وتؤثر عليه الظروف الزمانية والمكانية والأبعاد الأخرى ذات العلاقة الوطيدة.

والحال وما تقدم يأخذ أبعاده من خلال الوعي الذاتي للفرد ومستواه وبعده الذاتي والأخلاقي ومبادئه الحقيقية وما يخفي وما يعلن وثقته بالنفس٠٠ وإيمانه بأهداف معينة دون أخرى، فيترتب على القيادي ان يحمل السمات القيادية ليكون اهلاً لها ومنها:-

١- القدرة الذكية وملكة التفكير التي يمتلكها الرجل القيادي وسرعة البديهة والتفكير المميز وتنسيق الأفكار وترتيبها عملياً وموضوعياً٠٠

وامكانية تحويل المبعثر إلى صورة منسقة ومنطقية وواضحة للمرؤوسين (العاملين)، وإمكانيته على مواصلة إيجابيات غيره أو السابقة في المجال ذاته٠٠

٢- يتطلب ان يكون القائد مستوعباً للشخصيات الرئيسية (القائد الجانبي) في الجماعة إن كانت كبيرة أو اغلبها للتعامل معها بتفهم متبادل وتوحيد الأفكار الرئيسية والمهمة.

٣- اتجاهه في التفكير نحو الأهداف الجماعية والابتعاد عن الأهداف الشخصية والثقافي من أجل نجاح الجماعة في مساعيها ومسعاه.

٤- الوعي وقوة الإرادة لخلق أسلوب يخدم التكاتف الجماعي وتطويره نحو المنطلق الإنساني لتتحقق أهدافهم الحقيقية.

٥- يحمل الروح الرياضية التي تجعله مستمعاً جيداً ومتكلماً جيداً ويشعر الآخرين انه القائد حيثما تكون القيادة: ومقوداً لأهدافهم الإنسانية المشروعة٠٠ ليكون قدوه لهم يتحمل النقد ويقوم الشخصية ويتحاشى وقوعه بالأخطاء.

٦- ان لا يساوم على حساب جماعته وان يتحلى بنكران الذات ويساهم في تهيئة الأجواء الجماعية المناسبة والمتفاهمة.

٧- ثقته بالنفس والجماعة والأهداف.

وتبرز حالة جديدة يتطلبها الحال بحضور القيادي، وتتطلب ضرورة تطبيقها للاعتماد عليها كجزء من الدورات التدريبية والتأهيلية للمدراء، ويعتمد ذلك على الحضور الشخصي وبصفة مراقبين مثلا في الجلسات النفسية لبعض المرضى لاكتساب الخبرة وفكرة تداعي الأفكار والتحليل النفسي والعمليات المكملة للتحليل وعلاج المعضلات.

وطريقة اخرى يمكن اطلاعهم فيها على حالات معينة وذلك بنقل حالة معينة مرضية في المجال النفساني بالنقل المباشر أو الأفلام التسجيلية لتعرض أمام من له مساس بالقضايا الفعلية وكيفية وضع حلولا لها والتعامل معها وتبدأ بالعرض والتحليل والمناقشة والخروج بتوصيات ومقترحات لعلاجها أو التعامل معها.

ويحتاج في ذلك إلى ان يكون مهيئاً بأفكاره وإيمانه بها لمعرفة مدى التأثير على ذاته وعلى الشخصيات الاخرى.. والقيادي الفاشل مستقبلاً هو الذي لا يكون مخلصاً للأفكار التي يحملها وما يتعامل بها، وعرضة للتناقضات بين ما يدعي به وما يفعله وكثرة وعوده دون رؤيا ونتائج ملموسة.. وهو دليل الإنسان غير السوي بالمفهوم الإنساني والحضاري، فيخلق بين مرؤوسيه الإحباط وعدم ثقتهم به وبالنفس أو انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية وقد يتعداها إلى إرباك في الكفاءة هو أسوء حالة تمر بها الجماعة.

والقيادي الجيد عليه ان يعرف ابعاد الشخصيات الإنسانية ومعرفة موقفه منها، كالشخصيات التالية:

١- الشخصية السوية: وهي تلك الشخصية التي تتعامل بتصرفاتها- بالمفهوم الانسان- وافعالها ونهجها. وترتدع بالجزاء العادل وان كان بسيطاً وحتى الكلمات البسيطة قد تغير ما هو فيه من اخطاء، ويكون إنتاجها وفق ما هو مخطط أو افضل وبالظروف الاعتيادية، ويمكن العلاج بأسلوب التفاهم.

٢- الشخصية السوية الصورية: وهي الشخصية التي تتكامل للعيان في تصرفاتها وافعالها ونهجها وترتدع بالجزاء العادل بصورة متذبذبة ولا يكون انتاجها وفق ما مخطط حتى بالظروف الاعتيادية، ويمكن علاجها بعد توضح ذبذباتها بما يناسب الموقف.

٣- الشخصية غير السوية: وهي الشخصية التي تظهر للعيان في تصرفاتها وافعالها ونهجها ولا ترتدع بالثواب والعقاب لانه لا يعرف تأثير الثواب والعقاب كما يعرفه الشخص السوي ولا يكون نتاجها وفقاً لما هو مخطط وفي الظروف الاعتيادية.

٤- الشخصية غير السوية الصورية: وهي الشخصية التي تظهر على شكل غير السوي وحقيقتها سوية لظروف معينة كالشعور بعدم تناسب المكان الذي يشغله الفرد بالعمل مقارنة مع إمكانياته. والإنتاج متذبذب لا يعتمد دائماً على ما هو مخطط وانما على الظروف المحيطة به.

لذا تظهر في الساحة الإدارية (القيادية) العملية عدة اتجاهات لشغل المناصب في المستويات العليا، وفي الظروف المختلفة كالآتي:

١- شخص يحب تنصيبه مستوى اداري أعلى ، بهدف (منصب لاجل منصب) ويأخذ اتجاهه الفردي ويضرب كل المصالح الاخرى ومن يحيط به فيعمل لنفسه ويتظاهر بالعمل لمصلحة المشروع للحفاظ على منصبه وسرعان ما ينتهي وادنى ما ينتهي إليه عدم احترامه من قبل العاملين ان لم يفقد منصبه.
٢- شخص يحب شغل مستوى اداري اعلى يحدد فيه هدفه (خدمة لذاته وللمنصب والآخرين) ويساهم في تقدم المشروع بالتكاتف الجماعي وقد يخفق في منصبه إذا طغت العوامل الشخصية على الجماعية.
٣- شخص يحب شغل مستوى اداري اعلى وهدفه (منصب من اجل المساهمين) لتحقيق أقصى الأرباح وقد يتعارض في الغالب مع رغبات العاملين وتتجلى في صورة البيروقراطية.
٤- شخص يحب شغل اداري اعلى وهدفه (منصب من اجل كل العاملين الذي ينتمي إليهم) وفيه قد يحقق رضا العاملين ويحقق مطالبهم، اما مصالح المساهمين فانه عامل ثانوي بالنسبة لسياسته.
٥- شخص يحب شغل مستوى اداري اعلى وهدفه (منصب من اجل نجاح المشروع نفسه) وتحقيق التبادل المنفعي بين المجتمع والمشروع
٦- شخص يحب شغل مستوى اداري أعلى وهدفه (منصب على ان يرضي جميع الأطراف المعنية وينسق ويوازن بين مصالحهم) واذا ما وصل إلى ذلك فانه يصبح قيادي ناجح يحقق نجاح المشرع وتأييد العاملين وموآزرته واصحاب المشروع والمجتمع اتجاه المشروع.

وما سبق ذكره يمكن ان يحقق لما تقدم احد النقاط التالية:

(١) ان يحقق ذاته بواسطة تحقيق ذات الآخرين.

(٢) ان يحقق ذاته مع تحقيق ذات الآخرين.

(٣) ان يحقق ذاته دون تحقيق ذات الآخرين.



الفصل السابع

السلوكيات في المجال الإداري

سيكون بحثنا في هذا الفصل بمباحثه التي تتبنى الجوانب السلوكية بتحليل وخطوط جديدين للاستفادة منها في الأساليب الإدارية المستهدفة ملائمة حقيقية وشمولية للماديات والمعنويات من جهة والموارد البشرية وتنميتها للمنفعة المتبادلة مع المشاريع القائمة.

المباحث تكون كما يلي:-

المبحث الاول: السلوكيات البشرية في المجال الإداري.

المبحث الثاني: النضج الانساني السوي ومراحله.

المبحث الثالث: السلوك الانساني والبعد الإداري.

المبحث الاول

السلوكيات البشرية في المجال الإداري

تنقسم السلوكيات البشرية إلى قسمين أساسيين هما:

اولاً: السلوك البشري السوي في الادارة.

ثانياً: السلوك البشري اللاسوي في الإدارة.

اولاً: السلوك السوي:-

يعد الطابع الإنساني للمنظمة (الإدارة) المعاصرة أهم خاصية تحملها الأفكار الإدارية وتكاد تنصب من واقعها العملي لاعتبارات تخص ما يأخذه المشروع من الفرد، وما يقدمه الفرد الواعي لها، ويقف طابع أخلاقي لأخلاقية العمل- الفرد- الجماعة.. تحدد مدى جدية العمل والعاملين يتوسطها التنظيم الإداري لذا تظهر أشكال عديدة للسلوك البشري السوي داخل المشروع ومنها:-

١- السلوك الرياضي:- وهو الذي يخص الروح الإنسانية التي تخدم الانتاجية مع متطلبات الجماعة.

٢- السلوك التعاوني:- وهو ما يتعلق بالجماعة وفريق العمل وأهدافهم.

٣- السلوك الوظيفي: وهو المتعاون مع أهداف المشروع بروحية عالية على الروح الجماعية وتعاونه مع الجماعة على أساس البناء الوظيفي وأهداف المشروع لا اكثر.

ثانياً: السلوك اللاسوي:

ويعتمد في منهجه على طبيعة الحالة التي يعيشها العاملون كأفراد وكجماعات وحالة الفرد النفسية الداخلية والمحيطة به وتكون متطلباته لا تخص الذات ولا المشروع ولا الجماعة فلا يعرف، ماذا يريد منه وما سيأخذه المشروع وما يترتب عليه من جهود ولا يعرف ماذا يريد؟ وماذا تريد منه الجماعة؟ وقد تظهر في المشروع معالم البيروقراطية والمركزية والصفة الرسمية البحتة في العمل ومدى تشويش الأهداف

الموضوعة ومستوى انخفاض وعي العاملين وعدم تقبلهم للأفكار الإيجابية بمرونة..
لذا تظهر أشكال عديدة للسلوك البشري الإداري اللاسوي في المشروع ومنها:-

١- السلوك الانطوائي:- وهي الشخصية التي تتعامل بإسلوب مغلق على ذاتها، فلا تكون في تصرفها وتفاعلها مع المنظمة ولا هي مع الجماعة وبسلوكها التي تسلكه تفاجئ به الجماعة ذات العلاقة.

٢- السلوك المتزمت:- فهو لا يسمع ما يريده الآخرون ولا ما تريده المنظمة وحتى لو سمعه فأسلوب الأصم الذي لا يقتنع ولا يقنع من خلاله الآخرين مهما طالت المناقشة وتبادل الآراء.

٣- السلوك المتناقض:- يعمل في موقف سرعان ما يناقضه في الآخر وقد يكون في منهجه سلبي قد يضر به ذوو الشأن.

٤- السلوك المرتد والمتردد:- ويكون عمله وقتياً، ويعمله ثم يتراجع عنه دون سبب أو يتردد في آرائه أو أدائه وبه يهدر الوقت والفرصة والمواقف ذات الطابع الذي يتطلب الحلول السريعة.

وما تقدم يختص به السلوك الإداري ويتطلب علاجات سريعة لتلافي المشاكل المستقبلية.

المبحث الثاني

النضج الإنساني السوي ومراحله

أما مراحل النضوج الفكري التي يمر بها الإنسان السوي بمختلف الظروف بغض النظر عن الفترة الزمنية التي يحددها وما يحيط بها. والمراحل كما موضحه في الشكل (١-٧) هي :-

أولاً: النضج الطفولي.

ثانياً: نضج الشباب.

ثالثاً: نضج ما بعد الشباب.

رابعاً: النضج التراجعي لما بعد الكهولة.

وتمر كل مرحلة نضجية من المراحل الثلاث الأولى المتقدمة الذكر، مراحل استيعابية لكل نضج لتحوله وتؤهله إلى النضج اللاحق. وكل نضج اساسي سابق الذكر يتصف بخصوصياته ويمر بما يلي:-

١- المرحلة القلقة: وهي التي تبدأ فيها الحالة التعليمية أو التثقيفية أو الاثنين معاً ٠٠ وبداياتها لم تختمر (تنضج) ولا تسلك الحالة التفكيرية الحقة.

٢- مرحلة ما قبل الاستقرار: والحالة أو الفكرة تبدأ دور الاختمار (النضوج) الفكري ويبدأ فيها النضج شكله الأولي والمعالم فيها عامة لم تأخذ خصوصياتها أو معالمها الدقيقة.

٣- مرحلة الاستقرار النسبي:- ويتعرف فيها الشخص أو الفرد على المعالم الحقيقية للافكار المختلفة (المقصودة) التي حصل عليها وتطور في تفكيره واستنتاجاته، وتتبين وتتوضح الخصوصيات أو المعالم والخطوط الدقيقة وتتطور حتى تتحول الى استيعابات أكبر لا يتحملها النضج المرحلي فيتحول إلى النضج الآخر الذي يليه. وهكذا حتى يصل إلى النضج الرابع (النضج التراجعي لما بعد الكهولة) فيختلف عــن المراحل

الثلاثة السابقة حيث تشمل:-

١- مرحلة الاستقرار:- وهي التي تساهم في نضج الأفكار وتبلغ ذروتها وتخف بها المدارك والتفاعل. وخطورتها تكمن في نوعية وكمية وتنوع المعلومات وحقيقة الافكار وديناميكيتها مع التطور.

٢- مرحلة ما بعد الاستقرار:- وتبدأ فيها حالة الميول إلى الخمول الفكري ومحدودية الاستيعاب والتناقض السريع في الأفكار المطروحة في ظروف ثابتة واعتيادية وبمختلف العوامل.

٣- محلة التراجع: وهي أخطر مرحلة يمر بها الإنسان ونهاية العقل المفكر والإبداع الشخصاني ولا ينفع فيها ادامة المعلومات والأفكار وتشيخ فيها أفكار الإنسان وهي الحالة المؤلمة التي يمر بها الإنسان وتبين السقوط الفكري والإحباط بوضوح. وهذه المرحلة قد يصل أو لا يصل إليها الانسان.

والنضج وكل مرحلة نضجية لا تعتمد على العمر الزمني للإنسان فقد يحدد العمر العقلي وبمعنى آخر تتفاوت الفترة المرحلية لكل نضج حسب إمـــكانيات الإنسان وتطلعاته واستيعاباته الشخصية بمختلف الافكار٠٠ ومن التأثيـــرات البارزة فيه هي:-

١- عمر الإنسان الزمني - عامل قد يكون في بعض الأحيان ثانوي٠٠

٢- متابعة واستيعاباته وتفكيره وتحليله أو مستوى الاستيعاب والتفكير.

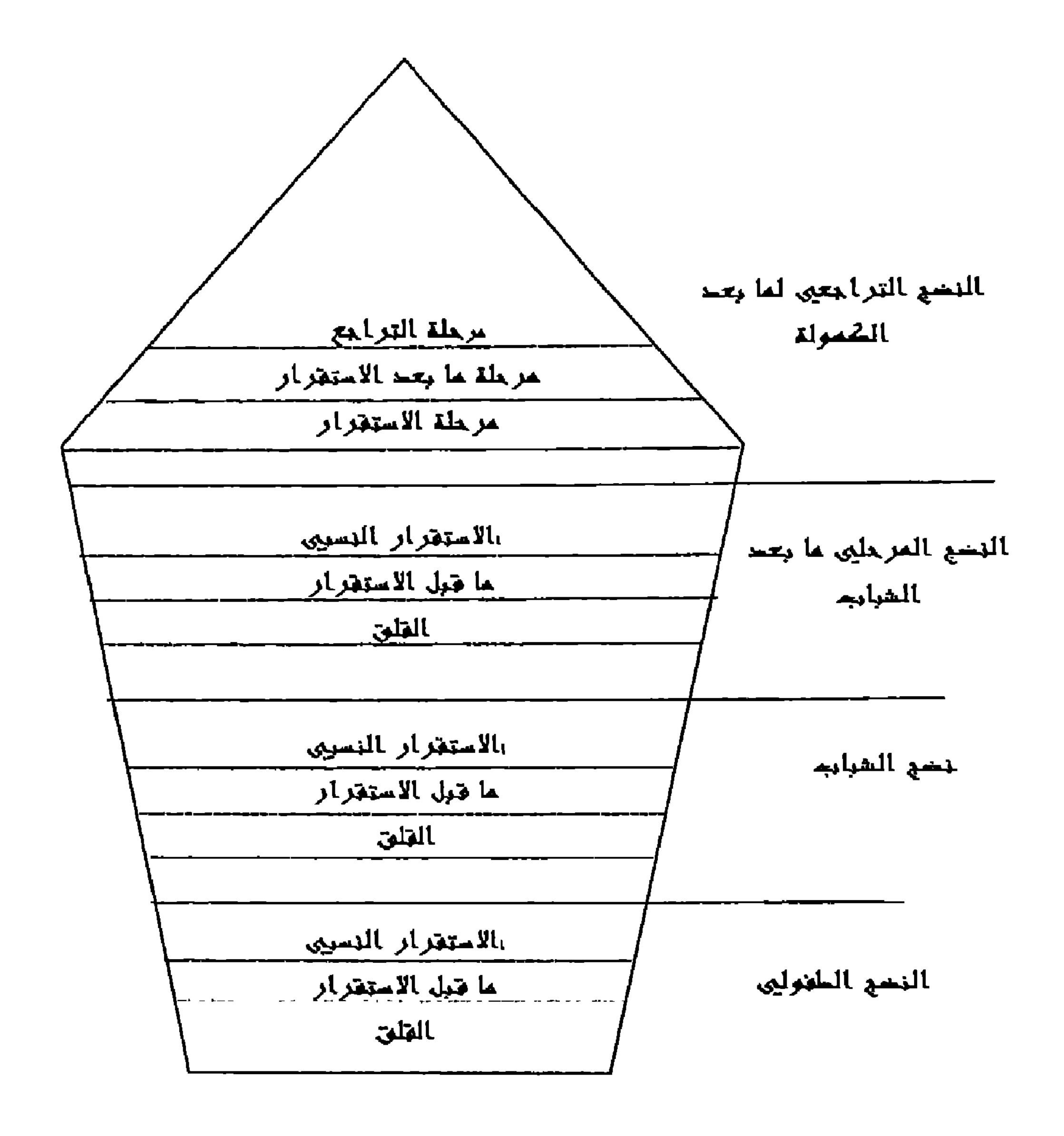
٣- الرغبة الحقيقة للتحول من نضج إلى آخر.

٤- المستوى الثقافي وبيئته والإمكانيات التي تساهم بها الدولة.

٥- التطور الحقيقي وسرعته في المجتمع.

٦- تحصيلة العلمي الفعلي وتخصصه وميوله وتطلعاته (واعني مدى استفادة من الدراسة الأكاديمية وقوة المعومات التي حصل عليها).

٧- إدراكه ودوافعه الشخصية واعتدادها وثقته بها ومدى استجابته وتفاعله مع المحيط والحقيقة التي يحملها.



شكل رقم (١-٧) مراحل النضوج للفرد السوي

ويمكن ان نحدد بعض المجالات التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها٠٠ كالتعليمية منها والدراسات النفسية والإدارية وتحديد مستوى الذكاء والاختيار الفعلي للثواب والعقاب في المشاريع٠٠٠ الخ٠ وبشكل عام فإن فلسفة الإدارة التي تبنى على أسس من المبادئ والقيم والأفكار والتحليلات الأصولية والبناء الحقيقي لتنميتها تعتمد على ما تتبناها مراحل النضج عند الفرد السوي وتكون نتائجها تبعاً لها وليست مبنية على العمر الزمني للفرد لوحدة.

المبحث الثالث

السلوك الإنساني والبعد الإداري

إضافة إلى ما تقدم ذكره يمكن ان تكتسب السلوكيات البشرية بمنظور ومفهوم الفكر العملي ابعاداً وأسلوباً تنموياً لها يعتمد على جانبين مهمين هما الوراثة والبيئة. فكل منهما يأخذ مساره الخاص، متكاملاً عند نقطة معينة مساعداً في ذلك العناصر والظروف المحيطة ليبتعد بعدها مكوناً شخصية الفرد لتلائم الأفكار الشخصية الواعية في المجتمع ليصبح الفرد مجتمعاً في تلاحمه ووحدته المتطورة والمتناسقة بتسامي الافكار الإبداعية الجديدة.

فأما الوراثية منها فتأخذ:-

١- وراثة الفرد الجينية ضمن عائلته الواحدة.

٢- وراثة الفرد الجينية ضمن الإطار الخارجي(كالأقارب).

والبيئة تأخذ مجالها في:-

١- البيئة الداخلية- محيط الفرد وموطنه-

٢- البيئة الخارجية- العالم المحيط بموطنه-

وما يتمخض عنها بتفاعل ما يمكن السيطرة عليه وما لا يمكن السيطرة عليه بالعوامل الداخلة ضمنه وبالظروف المختلفة، تحدد للفرد السوي وغير السوي عمره العقلي والعمر الزمني. فاذا تعدت نسبة الأول على الثاني أو ساوته جعلته في موطن سوي، واذا انخفض عنه اتصف بغير السوي.

ووصول الفرد في سلوكه إلى حالة التمييز الذكي فيما بين ما يرتضيه ويعمل وفقه وهو صحيح وما يرضاه في عهد الخطأ وما لا يرضاه وهو خطأ، وطبيعة ميوله واختياره مؤشر آخر توضح سويته أو خلافه. فالسوي: هو الشخص المتبلورة لديه كل العوامل من وراثية ومكتسبة بالتعليم ومداركه الحسية واخلاقيته. مستقلا بالتمييز الايجابي، قراره ونتائج القرار•• مميزاً ومبتعداً عن التأثيرات الإيجابية التي مبتغاها والغاية منها سلبي.

لذا يمكن ان نقول بوجود ثلاثة عناصر بيانية تختلف من فرد لآخر تبعاً لمستواه الثقافي ومداركه الحسية والأخلاقية ومرساه العلمي؛ وهي :-

١- الشعور.

٢- اللاشعور.

متفقين في تسميتها مع فرويد Freud مضافاً لها.

٣- الوسيط بين الشعور واللاشعور:- وهو لحظة تحول الشعور إلى اللاشعور وبالعكس، ويتضح ذلك في حالة النسيان والتذكر. مؤثراً في سلوكيات الفرد وتوجهه الذاتي وتأييده.

وتطبيقات أخرى في هذا المجال، النوم واليقظة وأحلام اليقظة وهو أيضا ما يستفاد منه إدارياً وتربوياً واعلامياً وثقافياً٠٠الخ.

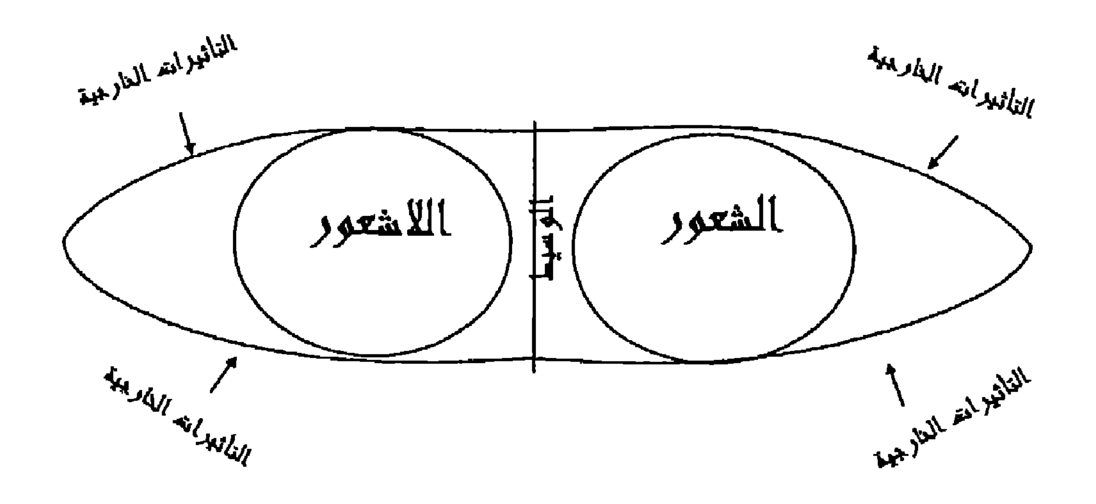
وتأخذ الأبعاد ما يلي:

(١) فردي التأثير والتأثر.

(٢) خاصي التأثير والتأثر (التأثير على النخبة المستهدفة).

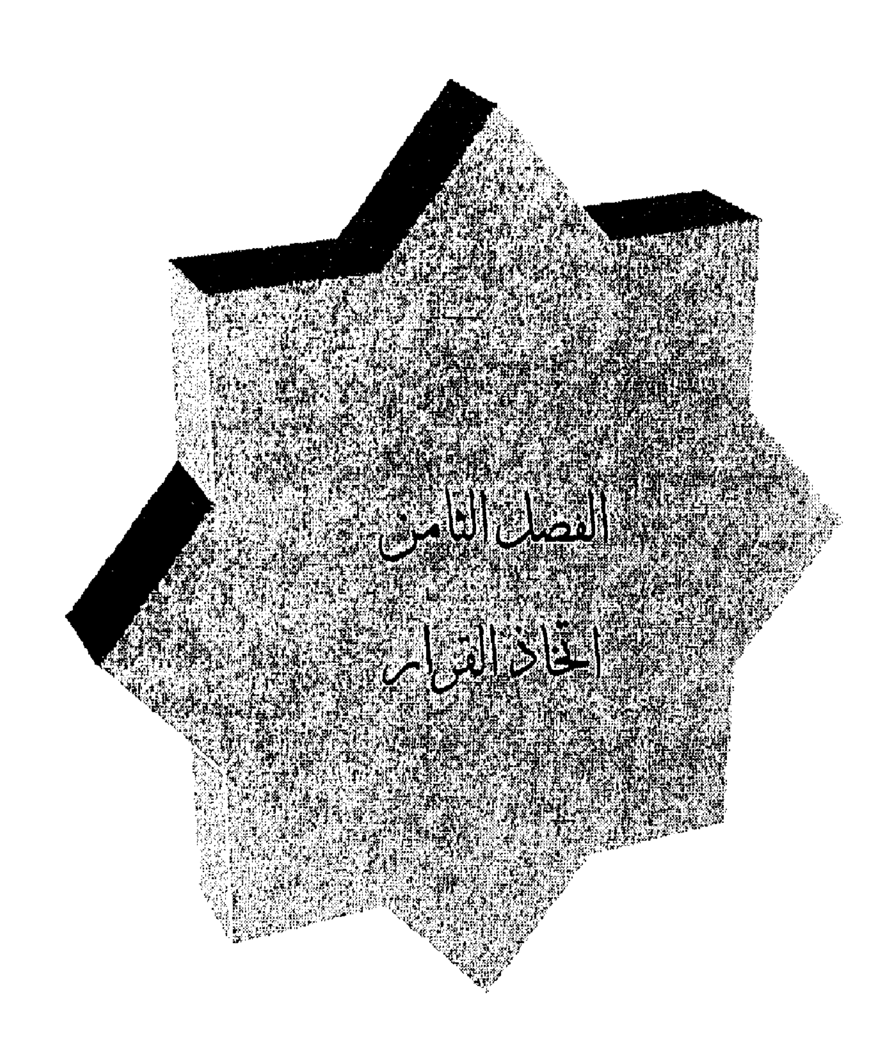
(٣) جماعي التأثير والتأثر.

(٤) تخصصي التأثير والتأثر (التأثير على الأشخاص المتخصصين في مجال معين) ويمكن ان نمثل الحالة بالشكل التقريبي التالي:



شكل (٢-٧) يمثل المدارك والسلوك الإنساني

ويستفاد في استخدامها لتغيير السلوك البشري في كل الأعمال وخصوصاً المجال الإداري والتأثيرات الإعلامية والإعلانية والثقافية•• الخ. ويطبق استخدامات السابق اللاحق في العملية والتعليمية ومراحلها المختلفة تحت وطأة الظروف المختلفة ومراعاة الانتقال المرحلي وخلق الشخصية السوية القيادية المستوعبة للمنفذ وفق ما مخطط، مساهمة بالهيكل الوظيفي المشروع المتكامل.


الفصل الثامن
اتخاذ القرار

بعد ان تطلعنا على ما ورد في الفصول السابقة يجدر بنا مواصلة جانب آخر لا يقل اهمية، وهو مكمل لما سبق والذي يعتبر تأثيره من الأسباب التي تساهم في التكاليف والوحدة في التنفيذ أو التنافر والفرقة وتردي الهمم والأوضاع وخلق التناحر، ويمكننا ان نظل بمحدودية المهمة وبدون إسهاب- ليكون مقسماً على مبحثين:-

الاول: اتخاذ القرار ومتطلباته٠٠

الثاني: أدوار اتخاذ القرار الإداري وتأثيراته الجانبية٠٠

المبحث الأول

اتخاذ القرارات ومتطلباته

اتخاذ القرار: هو المواجهة الحقيقية الذي يؤخذ نحو موقف أو مشكلة ظهرت أو يتوقع ظهورها في مكان وزمان معينين:

وصناعة القرار تسبق اتخاذ القرار، ويعتمد في دقته على فريق العمل او اللجنة المكلفة والمعلومات والبيانات والبدائل المتوفرة ويتطلب في تنفيذه الشجاعة والاقدام والثبات، وتختلف القرارات السياسية عن الاقتصادية والاجتماعية والادارية.. الخ. ولكل منها اساليبها وطرقها والجهة المكلفة بالمهمة والجهة المنفذة وآثارها.

ويسبق خطوات صناعة القرار واتخاذه، معرفة شروط الدراسة واهمها[1]:

١- اقتصادية الدراسة..

٢- توقيت الدراسة والجهة المعنية بتلك الدراسة..

٣- اختيار الكادر..

٤- دقة المعلومات والبيانات المطلوبتين..

٥- وضوح واختصار المعلومات..

٦- موافقتها مع استراتيجيات المشروع واهدافه..

٧- توفير المعلومات والبيانات..

٨- وجود البدائل.

٩- تناسب بين المعلومات وكلفتها..

وبعد توفر واستكمال شروط الدراسة وقبل اتخاذ القرار يتطلب ان نضع خطوات لصناعة القرار وكما يلي[2].

١- تحديد المشكلة..

---

(١) هاشم حين ناصر المحنك/ استراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية/ ص ١٦-١٩.

(٢)المصدر السابق/ ص٢٠.

٢- تحديد البدائل واختيار البديل المناسب..

٣- اعداد الطريقة التي تجمع بها البيانات والمعلومات.

٤- جمع البيانات والمعلومات..

٥- مراجعتها ودراستها..

٦- كتابة التقارير أو البحوث..

٧- وضع الحلول البديلة أو المتعددة..

٨- اختيار الحل المناسب..

٩- اتخاذ القرار والصادقة عليه..

وشروط الدراسة وخطوات صناعة القرار يتطلبان مستوى وخبره جيدتين لفريق العمل أو اللجنة أو الجهة المكلفة بذاك سواء كانت من داخل المشروع أو خارجه أو تعاونهما معاً ويتضح مما تقدم بأن اتخاذ القرار يسبقه معرفة شروط الدراسة ثم وضع الخطوات الخاصة بصناعة القرار المحدد ثم صنع القرار وينتهي بالمشروع في اتخاذ القرار والمصادقة عليه والبت في تنفيذه وملاحظة النتائج الفعلية. ويتحدد مستوى النجاح على المستوى الاستيعابي للظروف والابعاد..

ولاتخاذ القرار اهمية بالغة وخطره تعتمد عليها المصالح المتنوعة للمشاريع المختلفة فقد يكون سببا لنجاحها وتعثرها أو فشلها فلذا سيواجه المشروع أو السلطة الإدارية العليا نوعين من القرارات:

١- القرارات التي تستوجب اتخاذ قرار بأسرع وقت..

٢- القرارات التي يمكن التأني والدراسة وصناعة القرار لاتخاذه، لذا سنصنف القرارات إلى صنفين.

أ- القرارات النمطية وتتصف بالتكرار وتوقع حدوث مشكلة محددة لا يمكن درؤها فتوضع لها العلاجات والحلول قبل وقوعها أو احتمالية الوقوع من اجل ان لا تتضخم أو تؤثر بمضاعفاتها على مسيرة العمل ويوضع لها العلاج لدرء خطر معين، وصفتها عدم التعقيد والتأثيرات الآنية والمستقبلية ومعلومية الحدث والمشكلة وتبعاً لذلك تصنف حسب

أهميتها أو توقيتاتها أو ضخامتها كأن تكون على مستوى وحدة صغيرة أو قسم أو مشروع.

ب- القرارات غير المنطية: وتتصف المشكلة التي يقابلها القرار، بالمفاجأة أي مفاجأة الإدارة بحدوثها أو عدم توقع حدوثها وذلك بسبب ظروف طارئة أو حالات مستجدة ليست ضمن الخطة، والمشكلة قد تكون معقدة أو غير معقدة ولا يمكن إغفالها لذا تحتاج إلى الدراسة المستفيضة وتكون مدخلات القرارات حسب حاجتها من الدراسات المداخلة ضمنياً كالدراسات النفسية والتأثيرات السلوكية.. وتعتمد في كلا الحالتين الطرق الكمية وغير الكمية حتى يمكن التوصل إلى نتائج افضل تخدم الجهة المعنية والأطراف ذات العلاقة.

ويمكن تقسيم اتخاذ القرارات تبعاً لفلسفة الإدارة على مستوى القسم أو المشروع أو الدولة على:

١- القرارات ذات الطابع المركزي.

٢- القرارات ذات الطابع اللامركزي.

٣- القرارات ذات الطابع المختلط.

فالقرارات المركزية هي ما تنحصر باتخاذ من قبل السلطات العليا للمشروع أو الدولة ولا يمكن اتخاذها على المستوى الأدنى لتمركز المسؤوليات والصلاحيات لدى المستويات العليا ولما تتبعه من سياسات وتبعاً للإمكانيات المتوفرة من الكوادر والادوات.. وايضاً لخطورة المشروع وكتمان أسراره أو تلافياً للازدواجية داخل المشروع الواحد.

والقرارات اللامركزية توزع فيها المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذها وتنفيذها وحسب مقتضيات الخطة المعمول وفقها.. لذا تكون المستويات الإدارية المختلفة لها الحق في اتخاذ القرارات المناسبة للمشاكل التي تحدد أثناء الفعاليات والأنشطة وما تراه مناسباً لعلاجها، وفلسفتها في ذلك السرعة في اتخاذ القرار والدقة في استخدام الأدوات المتوفرة للقسم وما يحتاجه وبأيدي متخصصين وبجهدهم الفكري.. ومن أبرز

المساوئ؛ الأزدواجية في اتخاذ القرارات والتكاليف العالية والكادر المطلوب اكثر عدداً. لذا أهم جانب يحتاجه هو التنسيق Coordination..

أما القرارات المختلطة هي ما تؤخذ على مستوى القسم أو المشروع أو الدولة، فما تقتضيه الضرورة لاتخاذه مركزياً يؤخذ به، وما يحتاج إلى اللامركزية يتبع في اتخاذه لا مركزياً وتقاس أهميته بالخطورة أو التعقيد والتكاليف والإمكانيات والمسؤوليات وفترة استمرارية القرار.. الخ.

ويتطلب مراعاة الفترة الزمنية لاستمراره، فمنها ما يكون وقتياً ولفترة قصيرة جداً ومنها ما يكون على المدى القريب وتقتضي الحاجة لاتباعه على المدى البعيد..

والقرار الناجح يتطلب أموراً عديدة أهمها ما يلي:-

١- **العدالة:-** فإن لم تكن فيه العدالة قد يلاقي صعوبات وخطورة وانعكاسات سلبية مستقبلية..

٢- **الظروف:-** فقد تكون في غير صالح مشروع معين يحتاج العاملون فيه الى حوافز مادية فيعالج بحوافز معنوية أو بالعكس.. لذا يتطلب وجوب معرفة القرار المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

٣- **الطبيعة:-** ويكون إما على مســتوى الدول أو المشروع أو القسم ويحتاج كل منهم إلى أساليبه الخاصة والأدوات المستخدمة الكفيلة لنجاحه تبعاً لطبيعته.

٤- **السرعة:** - ويحتاج في بعض الأحيان إلى سرعة معينة ومناسبة ومحددة في اتخاذ القرار وتنفيذه وبالشكل الإجمالي أو المرحلي (التدريجي).

٥- **الشمولية:-** يترتب على القرار ان يكون له النظرة الشمولية بالخصوصيات والعموميات فلا يمكن مثلا ان يتخذ قرار على مستوى المشروع دون ان تضع له دراسة تتحقق في المدى المرسوم والمحدود له والانعكاسات الأساسية والجانبية له.

٦- **الجهة:-** ويتطلب معرفة جهة إصدار القرار (الجهة التشريعية) والجهة المستقبلة (التنفيذية) بالكيفية والتوقيت والمكان والجهة صاحبة الشأن المتأثرة بالقرار.

٧- **الإمكانية:-** ولمعرفة إمكانية بناء واتخاذ القرار وتطبيقه (تنفيذه) بأفضل الطرق والوسائل المناسبة من أجل الوصول إلى المبتغى، أمر لا بد منه وهو من الضروريات التي يجب ان تتوافر لنجاح القرار وسريانه بالطرق القويمة..

٨- **الهدف والاستراتيجية والفلسفة:-** وبها تترتب ضرورة معرفة هدف القرار وهو أمر ضروري وبديهي على اعتبار أن أي عمل بلا هدف محدد يعتبر فاشلاً وتنتفي ضرورة وجودة .. وتوضيح الهدف يتطلب ان تكون هناك استراتيجية مسبقة يتمركز عليها . والاستراتيجية تبنى على فلسفة معينة تضعها الجهة المعنية بمحددات معينة. فالاختلافات الفلسفية والاستراتيجية واختلاف الأهداف وتأثر النهج الاشتراكي والرأسمالي والمختلط والأنشطة والقرارات المتخذة بهذا الخصوص لها التأثير البالغ في الابعاد؛ لوضع السياسات المتنوعة وأساليب وضع القرارات وتنفيذها.

المبحث الثاني

أدوار اتخاذ القرار الإداري وتأثيراته الجانبية

استكمالا لما سبق التوصل اليه٠٠ نلاحظ ما يمر "باتخاذ القرار" من أدوار حتى نضوجه والعمل بموجبه والنتائج والحصيلة والمردودات٠٠

وتتضح للعيان ادواره في القرارات الخطيرة التي تحتاج إلى فترة زمنية ودراسة مستفيضة حتى يبت فيه، ولا سبيل للقرار الإداري الناجح واتخاذه غير هذا السبيل مهما كانت أهميته أو محدوديته أو شموليته وفترة تنفيذه ومستواه والجهة المعنية به، كما يلي:-

اولاً: اتخاذ القرار في دور التنبؤ والاحصائيات وتأهيله للتخطيط٠٠

ثانياً: اتخاذ القرار في دور التخطيط وتأهيله للتنفيذ والتنسيق٠٠

ثالثاً: : اتخاذ القرار في دور التنفيذ والتنسيق في ظل الرقابة النوعية والكمية٠

رابعاً: اتخاذ القرار وما ينتج عنه٠٠

- اولاً:- اتخاذ القرار في دور التنبؤ وتأهيله للتخطيط.

ويحتاج فيه إلى معرفة المشكلة وتحديدها ثم تحديد توابعها ومستلزماتها والأدوات التي ستوضع مرحلة التخطيط وجمع المعلومات والبيانات الإحصائية والظروف ذات العلاقة الكمية وغير الكمية٠٠

- ثانياً:- اتخاذ القرار في دور التخطيط وتأهيله للتنفيذ والتنسيق.

بعد ان تجمع المعلومات والبيانات والمستلزمات ذات العلاقة بالمشكلة وحلها والبدائل، يعمل بدراستها ومعرفة ما يمكن استخدامه وما لا يمكن ٠٠والذي يمكن استخدامه، هل انه متوفر لدى المشروع أو لا يمكن توفره خلال اتخاذ القرار وتنفيذه؟ وهل المعلومات المتوفرة تغطي الموضوع؟ وفي ضوء ذلك وما يتعلق به

لوضع الخطة واعادة النظر فيها ومداولتها بمنظور انساني وواضح لجميع المعنيين..

- ثالثاً:- اتخاذ القرار في دور التنفيذ والتنسيق ظل الرقابة.

تبدأ عملية تنفيذ القرار الفعلي ومراقبة سبل تنفيذه والاستخدامات الداخلة ضمنياً، والمسار الصحيح المتجه به ومستوى تنفيذه والتنسيق فيما بين الجهات المعنية؛ والمتابعة والرقابة النوعية والكمية المطلوبتين.. وأسلوب التنفيذ اما ان يكون فجائياً أو تدريجياً..

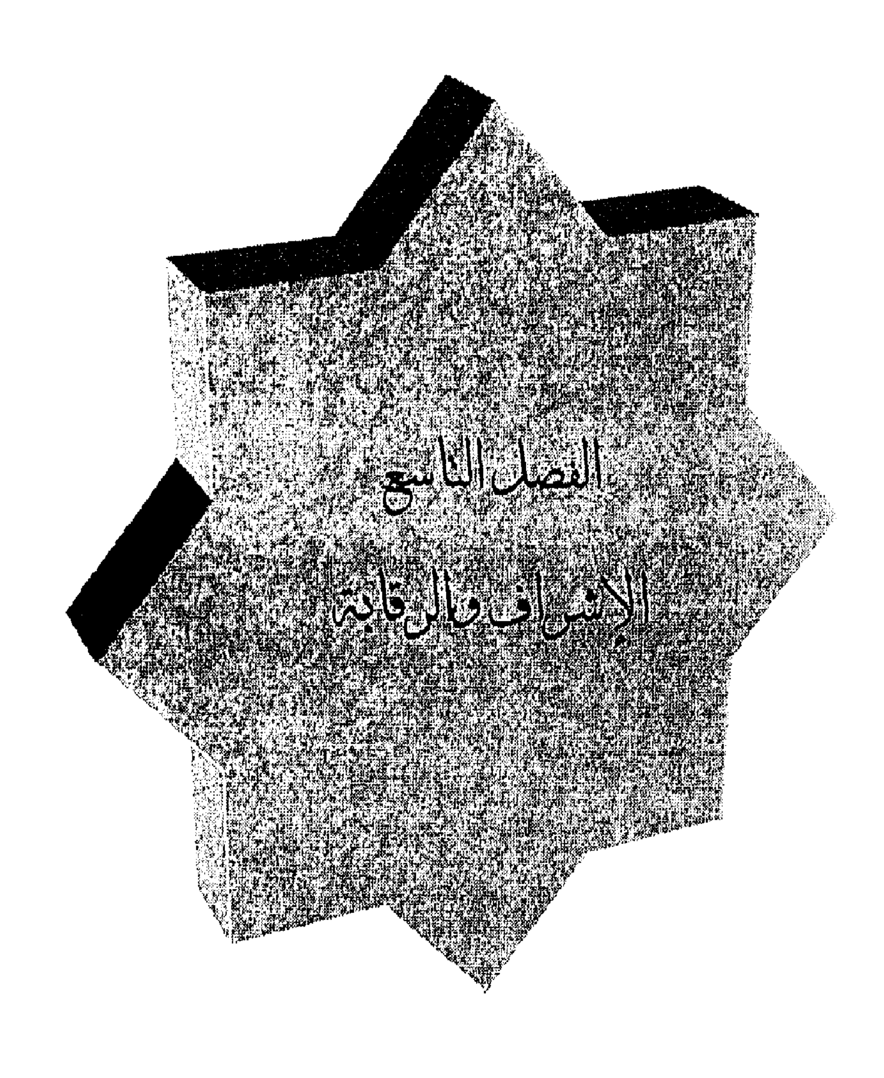
- رابعاً:- اتخاذ القرار وما ينتج عنه.

بعد التنفيذ يتم بواسطة الرقابة المطلوبة والمناسبة ان يعرف مستوى التنفيذ ومدى استخدام الأدوات والأسلوب المتبع وما لحقه من تأثيرات مادية ومعنوية، إيجابية أو سلبية، مباشرة وغير مباشرة على مستوى الفرد والأفراد والمشروع ككل والمحيط الخارجي ووضع الحلول للمعضلات التي يمكن ان تواجه القرارات المستقبلية والتي لم يتمكن اتخاذه في أثناء العملية التنفيذية والأسباب معينة..

وبلا شك ان القرارات وحتى على مستوى الشخصي، لها مردوداتها الأساسية والجانبية والتي تصل بالخطورة إلى تغيير كيان أو مسيرة الفرد أو المجتمع ومشاريعهم واتجاهاتهم المادية والمعنوية..

ولاتخاذ القرار يتطلب معرفة تخصصيته الأساسية، أو بمعنى آخر أي الوظائف في المشروع (وظائف المشروع) يخصصها ويتم دراسته وفقها، كأن يكون ما يخص إدارة الأفراد أو المالية أو التسويق أو الانتاج.. الخ والجوانب التخصصية الفرعية لها، مثلا إدارة الأفراد يخصها تحديد الرواتب (الأجور) والعمليات والمكافآت والمالية: الإمكانيات المالية المتوفرة والتي ستتوفر والتي يمكن توفرها، والتسويق: فيما يخص البيع والشراء والإعلان وغيرها..

والإنتاج: الكمية والنوعية والمدخلات والعمليات المطلوبة والمخرجات٠٠
وتأخذ القرارات الإدارية مجتمعة وضعاً استراتيجياً في المشروع وضمن إستراتيجيات المشروع والتي تقرر مصيره واتجاهه٠


الفصل التاسع
الإشراف والرقابة

سنستطرد في حديثنا الجوانب ذات العلاقة بالإدارة والتي لا تنفصل عن حركتها ونشاطها في الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة على مستوى الدولة والمشروع واصغر نشاط في الحياة العملية، ومتناولهما يكونان بمبحثين:-

المبحث الاول: التباين بين الإشراف والرقابة٠٠

المبحث الثاني: نطاق الاشراف والرقابة والتماسك الاداري٠٠

المبحث الاول

التباين بين الإشراف والرقابة

يتردد مصطلح الاشراف Supervision ومصطلح الرقابة Control كثيراً حتى وصلت المتاهات إلى عدم التمييز بين ما يعنيه الإشراف وما تعنيه الرقابة.. واخذ بعض الكتاب يخلط بينهما ويستخدمهما في غير مجاليهما. وانعكس التلابس على الدارس والراغب بالتطلع .. لذا تحتم ان نوضح ونتتبع ما يعنه كل منهما..

فالإشراف (يتحدد معناه بأنه العمل على ضمان ان تعمل مراكز الانتاج على تنفيذ اهداف الخطة في المواعيد المقررة بالشكل المطلوب ومساعدتها على تنفيذها، وتوفير الظروف التي تجعل النشاط الإنتاجي يسير بصفة عامة سيراً مرضياً في اطار الخطة وفي حدود السياسة العامة للدولة)[1].

ويعطي عدد من الاقتصاديين الاشتراكيين الأفضلية لإستخدام كلمة توجيه أو ارشاد Guidance تخفيفاً لوطأتها أو المعنى الوصائي الإداري[2].

اما الرقابة فهي من الوظائف الإدارية التي تهتم مع ضبط الفعاليات بالمطابقة مع خطة الافراد وذلك تباعاً.. واعد على اساس من التحليل لاهداف المنظمة الرئيسية[*]..

والرقابة الإدارية هي الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط وذلك بواسطة ادارة الأعمال، ووظائف الرقابة لها أهمية رئيسية في انجاز الأهداف، وتعقيد المنظمة يتطلب زيادة حجم الرقابة[*]..

---

(١) د. إسماعيل صبري عبد الله/ تنظيم القطاع العام الأسس النظرية واهم القضايا التطبيقية/ مطابع دار المعارف بمصر/ ١٩٦٩/ ص (٢٢٨).

(٢) المصدر السابق/ ص (٢٢٩).

(*) Flippo, Edwin B., 'Personnel management' 5ED Mc Graw- Hill, Tokyo- Japan1982, P(6).

(*) Matz., Adolph &Usry F. Milton "Cost Accounting planning and control" 7ed., sout-

ونستخلص مما سبق ما يلي:-

١- الإشراف هو العمل على ضمان ان تعمل مراكز الإنتاج على تنفيذ اهداف الخطة في المواعيد المقررة وبالشكل المطلوب٠٠أما الرقابة فهي تقارن ما هو مخطط، بالعمل الفعلي تباعاً لتنفيذ الخطة أو أثنائها.

٢- الإشراف يعمل للمساعدة على تنفيذ الخطة٠٠
أما الرقابة فهي جزء من الخطة وتنفيذها، وهي تحدد تبعاً للحاجة بالتركيز أو التخفيف في المجالات العملية٠٠

٣- الاشراف يوفر الظروف التي تجعل النشاط الإنتاجي يسير بصفة عامة سيراً مرضياً في اطار الخطة وفي الحدود السياسية للدولة٠٠
أما الرقابة فهي ما تتحمل اعباء التفنيذ٠٠

ونضيف أيضاً، لا تقتصر الرقابة على الانتاج ومراحل الإنتاجية فحسب وانما تتعداها إلى نطاق أوسع تخدم فيها المشروع والحفاظ على مستوى ارباحه عن طريق مراقبة المواد الأولية وما يدخل في الانتاج من المشتراة وطرق تخزينها والحفاظ عليها والمناولة وانسيابية حركتها حتى تصبح سلعة جاهزة وتتعدى ذلك إلى المناولة والتخزين والتسليم حتى تصل إلى أيدي المستهلكين سواء كان استهلاكاً مباشراً أو غير مباشر ومعرفة ردود الفعل وآراء من يعنيهم الامر ووضع التقييم والتقويم للتوجيه الصحيح لكل هذه المراحل الفنية وغير الفنية ٠٠ بالإضافة إلى كون الرقابة تدخل في كل مجالات العمل الأخرى الحسابية والادارية٠٠ والكمية وغير الكمية٠٠

والرقابة تتطلب ان يراعى فيها التأثيرات المعنوية والمادية للعاملين والمستهلكين والمعنيين بالمشروع٠٠

وأهم ما يلاحظ في الجانب الإشرافي انه لا يتعدى حدود المشروع أو القسم المكلف بالمهمة تجاهه أو فيه ٠٠ والمستوى الإشرافي Level Supervisory يوضح ما ذكرناه والذي سيكون مدار البحث اللاحق.

المبحث الثاني

نطاق الإشراف والرقابة والتماسك الإداري

بعد تجلي الغموض واستكمالا لما سبق لا بد من توضيح ما النطاق الاشرافي؟ وما النطاق الرقابي؟ وما مساهمتهما في التماسك الإداري؟

فالنطاق الاشرافي هو المساحة المحددة التي تتوسع وتتقلص تبعاً للإمكانيات البشرية الإشرافية (المشرفين) والمرؤوسين، الفكرية والبدنية والنفسية وتتأثر بعوامل اخرى كالمستوى الثقافي والتعليمي والوعي الجماعي والفردي مع التداخل الضمني بمحددات الشخصية والقدرات·· لذا تكون السمات لها علاقة بالمشرف واخرى لها علاقة بالمرؤوسين، ولقد نظرت اليها المدارس الإدارية كل حسب استيعاباتها المرحلية وكانت على ثلاثة ابعاد:-

- **الاول:** النظرة الكمية للاشراف وهي التي اتبعت القياس الكمي Quantative Measument عن طريق المعادلات الرياضية أو عن طريق التخمين والتوقعات الكمية واتباع معرفة القابليات والإمكانيات عن طريق القياس والتقييم الكمي والمادي واستخراج عدد المرؤوسين لكل مشرف بدخول عوامل محددة وذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة حسب مقتضيات الظروف وايمان المتعامل معها، والنظرة الشمولية للتحليل··

وقد لاحظ جوايكوناس A.V. Graicunas بأن العلاقات هي التي تحدد نطاق الاشراف وحددها بالمعادلة الرياضية التالية:-

$$\text{س} = \text{ن}\left(\frac{\text{٢}^{\text{ن}}}{\text{٢}} + \text{ن} - \text{١}\right)$$

واعتبر س= عدد للعلاقات ··ن = عدد المرؤوسين··

وتلاحقت المعادلات الرياضية تعقيدات اكثر لتحديد عدد المرؤوسين··

- **الثاني:** النظرة غير الكمية التي تمثلت باستخدام السمات والقابليات أو الامكانيات الشخصية واعتمدت فيه على تحديد النطاق الإشرافي وتطورت تبعاً للتجارب التي قام بها فريق عمل، يلي الآخر، ومنهم فرانك جيلبرت وكانت دراسته للحركة والوقت وكذلك والتون مايو وهاوثورن وتجاربهما في مجال السلوكيات والتأثيرات المعنوية وتأثر العاملون٠٠ ويمكن ان نحدد اهم ما يخص القابليات والإمكانيات بما يلي:-

(أ) بما يتعلق بالمشرفين ذاتهم والتي من شأنها ان توسع إمكانية الإشراف والتي تعتمد على:-

(١) قابلياتهم وسماتهم الشخصية البحتة وامكانياتهم الذاتية والعقلية والجسدية والتي تساهم في القابلية الاشرافية٠٠

(٢) ما يخص العمل ذاته وسهولته وصعوبته ومستوى الاستيعاب الفكري والقدرة الجسدية لتنفيذه٠٠

(٣) تطوير الامكانيات بالتدريب والممارسة العملية والعقلية والتأهيلية والثقة بالنفس٠٠

(ب) ما يتعلق بالمرؤوسين أنفسهم واهمها ما يلي:-

(١) القدرة والإمكانيات والقابليات الذاتية التي يمتلكها ومستوى ملكة التفكير التي تتعلق بالعمل المحدد٠٠

(٢) الجهود التي يبذلها العاملون في المهمة الملقاة على عاتقهم٠٠

(٣) التعاون بين العاملين والمشرفين وتفهم بعضهم بعضا٠٠

(٤) نوعية العمل والجود المبذولة الفكرية والعضلية وسرعة الاستيعاب وما يحتاجونه من ذكاء Intelligence٠٠

(٥) تطوير القابليات على ما لا يمكن تأديته بسهولة أو الذي يصحبه غموضاً وذلك بالتدريب والدورات التأهيلية٠٠

- **الثالث:** النظرة التي يزاعى فيها الجوانب الكمية وغير الكمية السابقة الذكر أو حسب ما يقتضيه تحديد ذلك٠٠

ولو استعرضنا أهمية الإشراف الجيد في مجال رفع المعنويات لدى العاملين ومدى إمكانية دور المشرف في نصح وإرشادات مرؤوسية Employee-Counseling ومن احدى النتائج التي أسفرت عنها التجارب والدراسات في الميدان الإنساني والعلاقات الإنسانية، لتبين بأن العاملين عندما يتعامل معهم المشرف على اساس ما يتحسسونه ومراعاتهم والاهتمام بالجانب النفسي لهم، سيرفع من معنوياتهم(١).

ولا بد من ملاحظة المستويات الإدارية العليا بالمشاريع الضخمة تظهر حاجتها إلى وجود هيئة استشارية قوية تضم العديد من العناصر المتخصصة والتي تساهم أو تساعد الإداري الأعلى في المشروع على إدارة اعماله بكفاءة وتوسيع نطاق اشرافه ليشمل عدد اكبر من القطاعات والوحدات التنفيذية(٢).. ولا ننسى الدور الذي لا ينكر للهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي اللذين يظهرا وضوحاً لشغل الشخص المناسب في المكان المناسب وبكامل استيعاباته لما يشغله من مستوى وظيفة مهمته والاستيعاب المتبادل بينه وبين مرؤوسية على اعتبار (ان كل مستوى اداري في المشروع يمارس وظيفة التنظيم لكن ابعاد هذه الوظيفة ونطاق ممارستها واهميتها ودرجة تعقدها يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر)(٣).

فكما اصبح التفهم المتبادل اكثر بين المشرف ووظيفته ووظائف مرؤوسيه وبين المرؤوسين ووظائفهم ووظيفة مشرفيهم، بالاضافة إلى تعاون وتكاتف جماعي كلما اصبح نطاق إشرافي أوسع وتماسك إداري اكبر وحتى تأثيره يتعدى إلى القرارات واتخاذها وتنفيذها عالي مختلف المستويات..

اما النطاق الرقابي فيتحدد بأنواع الرقابة مثل تنميط الأداء أو حماية المنظمة أو الرقابة على المدخلات والعمليات والمخرجات وتكون تبعاً لذلك اما:-

١-على مستوى المشروع ومما يحتويه كالرقابة المالية والأفراد والإنتاج والتسويق.

---

(١) د. زكي محمود هاشم/الجوانب السلوكية في الإدارة/ط٢ وكالة المطبوعات/١٩٧٨/ص (٢٧٥)..

(٢) د. احمد رشيد، محمد سيري قنصوه/المصدر السابق/ص (٤٩).

(٣) د. زكي محوود هاشم/الادارة العلمية/ ص (١١٩).

٢- أو على ما يحيطه من بيئة ومجتمع٠٠

واعتمادها إما على الرقابة الذاتية أو المكتسبة عن طريق الرقابة الشعبية كرقابة المستهلكين والعمال غير المعتمدين للرقابة ورقابة النقابات ٠٠ الخ (وتتدخل مهمة الرقابة مع مهمة المتابعة هي نوع من الرقابة أو هي الجزء الميداني من الرقابة حيث انها ترصد معوقات العمل ميدانياً وتسجلها وتحللها، فهي بهذا أجزاء من الرقابة ولكن مهمة الرقابة اشمل حيث انها تشمل بالإضافة إلى تلك الاعمال الميدانية دراسة الظواهر ومعرفة اسباب عدم التنفيذ)[1].

وتأخذ الرقابة طابعاً خاصاً تبعاً للنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والمنهج المتبع والموضوعي في ذلك، واتبعاها اسلوباً مركزياً أو لا مركزياً يتلاءم مع الخطة والمرحلة المعاصرة٠٠

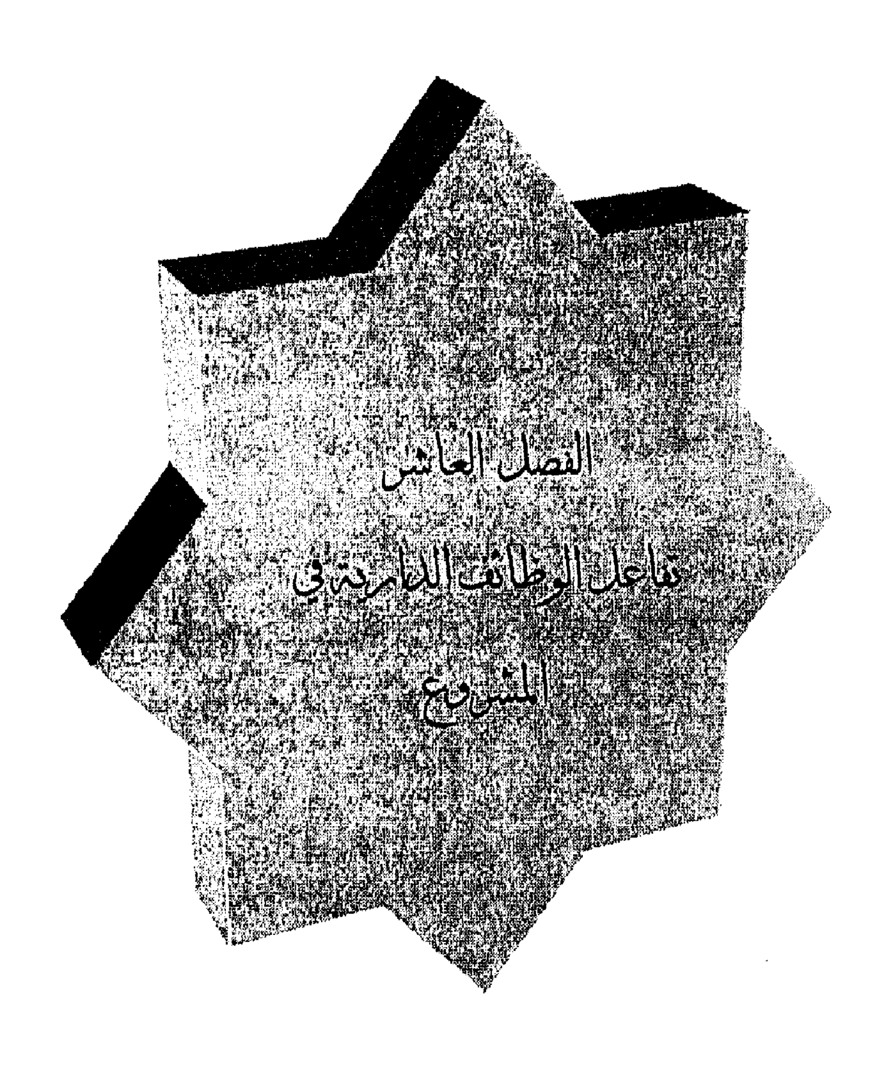
ولو تفحصنا ما يقوله أحد الأساتذة الأفاضل من ان (مدى الرقابة التي يمكن لمسؤول معين ان يمارسها احد أصول التنظيم ويعبر عن عدد الأفراد الذين يتبعون ويبعثون بتقاريرهم مباشرة إلى المسؤول المعين ويكون الأخير قادراً على أتخاذ القرارات الموضوعية المناسبة. ولم يحدد رجال الإدارة العدد المعقول، ويرى البعض ان عددهم لا ينبغي ان يزيد على أربعة بينما آخرون يحددون العدد من فرد إلى اربعة وعشرين)[2]٠ ٠ويتضح ان ما يقوله يمثل وبوضوح صريح، الخلط الواضح بين ما يعنيه نطاق الإشراف وما يعنيه نطاق الرقابة٠٠

وتحليلاتنا السابقة، توضح أهمية الدقة والتفريق بين النطاق الإشرافي والنطاق الرقابي لتتوضح مهما وواجبات كل منهما ولا تكون هناك ازدواجية أو تلابس في هذا المجال٠٠والمستوى التطبيق لهما ووضوحهما وما يقتضيه العمل من تكثيف أو تخفيف بالأسلوبين المباشر وغير المباشر يحقق تماسكا إداريا مبتعداً عن الصراعات السلبية محافظاً على كل الامكانيات المتوفرة والتي يمكن ان تتوفر لتفاعل العوامل المشتركة لنجاح المشروع؛ وعدم الهدر بالطاقات٠٠

---

(١) د. عبد الجبار منديل، دز فؤاد الجميعي/ المصدر السابق/ ص (٦٥).

(٢) محمد محمد جزار/الرقابة على التكاليف/ مطابع سجل العرب/ ١٩٧٦/ص (١٣).


الفصل العاشر
تفاعل الوظائف الإدارية في
المشروع

تفاعل الوظائف الإدارية[1] في المشروع

تستمد الإدارة روحيتها من حقيقة ما تحتاجه المرحلة المعاصرة- والتي توضح جانباً مهماً منها في الفصول السابقة- وايضاً اذا ما استنبعت النقاط الأساسية الملحوظة وغير الملحوظة(المنظور وغير المنظور) ووضعت علاجاتها المرتقبة بالتفاعل بمادياتها واللاماديات وفق منظور إنساني للعمل واحترام الانسانية وقدسية العمل لسلكت مسلكها القويم والصحيح في تنفيذ مهمامها.. ويمكن للإدارة ان تكون كما لو كان التوسع الزراعي مقارن بالتوسع الصناعي وفق تداخل موضوع البيئة والتلوث والمجتمع مضافاً اليها بعض الجوانب ذات العلاقة. ويتم التوازن الصناعي- الزراعي على أسس علمية وعملية للحفاظ على الإنسان وبيئته وهو ضروري الاتباع..

وجدير بالملاحظة والذكر أن مبادئ الإدارة وعناصرها الأساسية تتشعب أو تتقلص تبعاً لما يمليه الوضع المعاصر للإدارة والأعمال الفعلية للمشروع وهنا يتطلب التهيؤ اولا لوضع خطة تعتمد في بنائها على التنبؤ العملي الإنساني، وكما تحتاج العملية الإنتاجية إلى الترشيد في الاستخدام المادي وغير المادي كذلك الإدارة بوضعها للخطة والتنفيذ بالتعاون المناسب والتنسيق والجهود المبذولة لانجاح الخطة، لانها مهما كانت مجسدة للحقيقة ان لم يكن هناك تعاوناً انسانياً بلا استغلال وهدر الطاقات، ومحققاً لما يصبو له، لا يكون سبيله النجاح..

وحقيقة الأرقام الحسابية لا تعني شيئاً بالنسبة للإداري الكفء بقدر ما يهمه الاهتمام بالجانب الفاعل لخطة العمل وأسلوب التنظيم الصحيح.. فهو يعتبر النجاح والكسب الإداري والذي من شأنه ان يحقق نتائجهاً بالأرقام الحسابية، قد لا تستوعبها وتتحكم بها الأرقام بالموضع الإنساني وأيضا النجاح الإداري هو الذي يحقق الارقام الحسابية وليس العكس.. والمنهج الإداري المتسم بروح من الملائمة يتطلب العموميات والخصوصيات في خطة العمل وتنفيذها فهي التي تدفع إلى التطلع المباشر على موازنة الاعمال المختلفة ببساطتها وتعقيداتها وجعلها واضحة لتسهل عملية التنفيذ.

---

(١) تختلف الوظائف الإدارية "Managerial function" عن وظائف المنشأة business function حيث تعني الأولى بشكل عام مجموعة (التخطيط planning والتنظيم Organization وتنمية المدراء staffing والرقابة control) وتسمى ايضا بالعناصر الادارية.. اما الثاني ينشأ تبعا لحجم ونوع وتوقيت القطاع الاقتصادي او النشاط المحدد ويكون هدف الوظائف الادابة.. ويتكون بابسط صورة من إدارة الأفراد Personnel Management ، للمالية Financial، الانتاج Production والتسويق Marketing.

فالعموميات فيها الخطوط العريضة والعامة، وتحليلاتهما تساهم بشكل رئيسي لوضع ما يناسب المشاريع؛ والخصوصيات تشمل الجزئيات والخطوط المحددة والضيقة التي لا تكون من مسؤولية العموميات ولا تتوغل فيها..

والإدارة الحقة ان تجعل من الأهداف مبدءاً للعمل ومناله وما يضمن ديناميكيتها وتطورها المستقبلي وتنقية الأهداف الجديدة وبإمكانية المشروع.. فسياسة العمل مثلا تتطلب ان تنظر إلى دوران العمل ونشاطه والتطوير لتحقيق أساسيات العمل المهمة.. لذا يجب ان يكون نهج الإدارة والنتائج بالأسلوب المتلاحق والمتصل وليس المرحلي المنقطع..

وتبدأ الإدارة مسيرتها المتوازنة الأولي والحقيقية على أسس ثابتة حينما يصبح الفرد يميز بين ما يرضاه بوعي وما يعمله، وما لا يرضاه ولا يأخذ به، واتخاذ به، واتخاذ القرار ومتطلباته المركزية أو اللامركزية وما تتطلبه ضروريات الاعمال المختلفة الكمية وغير الكمية..

وتظهر حالة موضوعية تحمل المشروع تكاليف إضافية ومختلفة تربك المسيرة العملية وبالتحديد " التقادم الإداري Obsolescene Managrial" وبقائه دون تغيير أو دون وضع الحلول المناسبة لاصلاحه، يعرض المشروع لأخطار جسيمة.. واسباب التقادم يعزى إلى ادخال الأساليب التكنولوجية المتطورة والمعلومات الداخلة ضمنها لما يحتاجه المشروع والبيئة والمجتمع والتطور الحضاري والخطة الموضوعة حيز التنفيذ، دون مراعاة الأدوات الاخرى .. وايضا تنمية الموارد البشرية دون التغيير في ماديات المشروع ذات العلاقة كالأجهزة فمثلا تقام دورات على الحاسبة الإلكترونية دون وجودها أو إعطاء معلومات ضخمة لا يمكن تطبيقها لما هو متوفر من إمكانيات محدودة أو بالعكس وايضا دمج مشروع بمشروع غير كفء لامكانية أحدهما؛ وبمعنى أبسط عدم وجود التكافؤ والتوازن والتنسيق بكل مجالات المشروع يولد التقادم..

ووقاية المشروع من التقادم الإداري وإبقاءه ضمن الفعالية المنسقة والمتوازية والمكافأة يتطلب مسبقاً، الوعي المناسب للأفراد لألا يتولد صراعاً سلبياً يشجعه البعض لاعتبارات محددة منها:-

(١) حرص المستويات الإدارية على مراكزها الوظيفية..

(٢) توقع زيادة المسؤولية وظهور السلبيات لدى المسؤولين الاداريين..

(٣) تقليص أو تغيير العاملين في مختلف الاعمال..

(٤) ظهور مسببات قد لا تخدم المصالح الشخصية للمستويات الإداري العليا.

ويتطلب لذلك الأمر تهيئة الرقابة المناسبة لمتطلبات العمل الإداري وتطبيقاته بالاعتماد على الاستعابات المبرمجة ووعي العاملين وخلق حب الانتماء، والعلاقة العكسية، فكلما تهيأ ما سبق ذكره من الوعي وتوابعه؛ انخفضت الحاجة إلى الرقابة والحالة نسبية وخصوصاً الجانب الاستيعابي لاهداف وسياسات المشروع وفقاً للمستويات الإدارية والفنية والجهود المبذولة الذهنية والعضلية وبما يخلق الرقابة الذاتية وتناميها داخل الفرد وحرصه على إتمام عمله بالشكل الافضل..

وتظهر بشكل عام في الحياة العملية احتياجات الرقابة Control إلى :

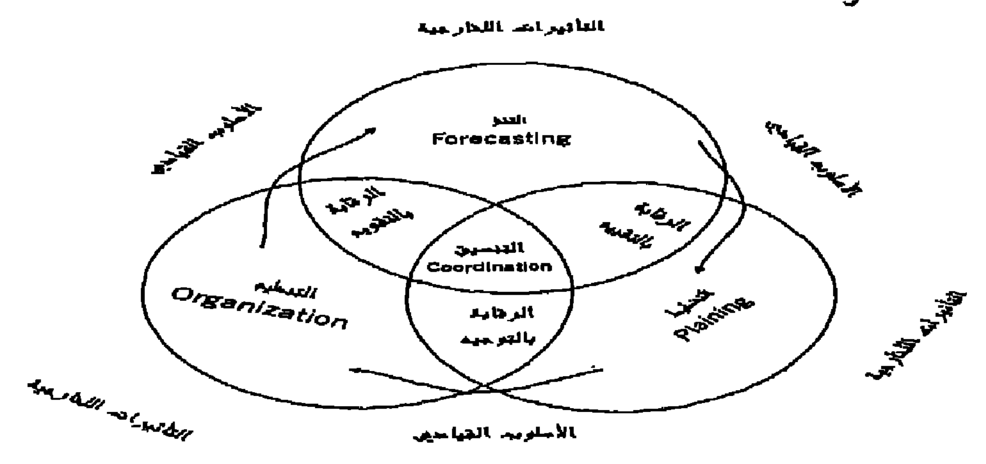
١- الرقابة بالتقييم Control by Evaluation..

٢- الرقابة بالتقويم Control by Apprisal..

٣- الرقابة بالتوجيه Control by Direction..

٤- الرقابة بالتنسيق بين التقييم والتقويم والتوجيه

ويؤثر في ذلك التنبؤ Forecasting والتخطيط Planning والتنظيم Organization والشكل (١-٩) يوضح الوظائف الإدارية واحتياجات الرقابة والتنسيق حسب احتياجات المشروع والمحتوى والأسلوب القيادي والتأثيرات الخارجية والعلاقات المشتركة..



شكل (١-٩) الوظائف الإدارية المتفاعلة في المنهج العلمي – العملي وبالتفاعل الرقابي


الفصل الحادي عشر

تلاحماً لما يمليه الوضع المعاصر للإدارة وما تقدم من الدراسة التي قمنا بها والتوضيحات والتصحيحات والأسس والبناء الذي وضعناه وما لذلك من مساس بالواقع الفلسفي للإدارة تطلب ان يكون هذا الفصل بمباحثه ..

١- الواقع بمدلول الحقيقة.

٢- الواقعية والمرحلية في إدارة الدول النامية والدول المتقدمة.

٣- سمات الإدارة والأسلوب الإداري في الدول النامية.

المبحث الاول

الواقع بمدلول الحقيقة

تعتبر مواجهة الفرد أو المجتمع لاصلاح ما يعتقده جزءاً من كيانه والدفاع عنه، قد يولد فكرة المواجهة من أجل البقاء والتغير يعتبره اقتحام على الذات أو التعدي على حقوقه، وهنا يكشف الصراع ومستواه ونوعيته عن شخصية الفرد- المجتمع ومدى وعيه ومعرفته لحقيقة معينه تخدمه ولا تؤثر سلباً على من يحيطه فرداً كان أم مجتمعاً، يشغل حيزاًفكرياً.. والتغيير وان كان فجائيا يتطلب دراسة سيكولوجية صميمة لواقع يخدم ويؤهل الحقيقة ان تأخذ مجالها لما يمكن تغيير الواقع بواقع آخر وهو طبيعي ومبدئي ولكن لا يمكن ذلك مع الحقيقة لانها تبقى على حالها حقيقة.. وهنا يبرز ما للتطور الذي يتم بتوائم مع الحضارية الحقيقية، بتفاعل ونتائج أفضل على اعتبارها تأتي من صلب الانسانية.. لكن الحضارة الواقعية تأتي مرحلية لا يليها بناء يرتبط بها وقد يكون وجودها وتفاعلها تبعا لاسباب ما زالت بلا قرار وكانت نتائجها وخيمة ومؤثراتها سلبية لكنها بالامكان تخولها نحو الحقيقة اذا ما خطت لها دراسة وحلولاً ..

وينطبق ذلك على الادارة الواقعية والإدارة الحقيقية وتطورهما والمؤثرات المستقبلية على المشروع والتأثير على المجتمع والجانب الاقتصادي .. الخ ويتجلى ذلك بوضوح ما تمر به الادارة الغربية وما تضعه من حلول تنقلب إلى معضلات، يتجلى ذلك في صيحات العاملين وعدم رضاهم لعدم التوافق الحقيقي بين الماديات والمعنويات المؤثرة على نفسيه الفرد ونضج وتكامل التقبل للمعطيات والرسو لاستقرار نسبي متطور .. لذا تظهر حالتان تتضح معالمهما لندرك الجانب الانساني فيهما بابعاد جديدة متكونة (من الواقع اولا) وابعاده:-

(١) واقع مزيف..

(٢) واقع يميل للحقيقة..

(٣) واقع حقيقي..

* فالواقع التي تقف شخوصه بين ذهول الطيش وظهور التخبط، لا تظهر منه الا حطامات مستقبلية نفق على بقايا اطلالها٠٠

* أما الواقع الذي يميل إلى الحقيقة فهو يحمل جانباً نسبياً من الحقيقة وقد يطغى أحدهما على الاخر فاذا أمال به صوب الحقيقة اصبح واقع حقيقي له علاقة بالانسان الحقيقي والإنسانية البحتة والتطور الحضاري٠٠ واذا انسلخ الواقع عن الحقيقة ورجع صوب الواقع المزيف٠٠

أما الجانب الآخر فهو الحقيقة حيث انها تأخذ ابعاداً أخرى ومدارك تساهم في ظهور معالم جديدة توضح حالتين للحقيقة:-

(١) الحقيقة الساكنة؛ الستاتيكية (الجامدة)

(٢) الحقيقة المتطورة؛ الديناميكية (الحركية)

* فالحقيقة الستاتيكية هي ما انقطعت في فعالياتها وتتوقعه على المستوى الداخلي للحياة دون تفاعلها مع ما يحيط بها وتخرج بنتائج ليست لها علاقة بالتطور والحضارة والحركة وتكون جوفاء سرعان ما تموت وأقرب مثل لها الحضارة التي تنقطع على نفسها دون غيرها- شعب لا تصله مع الشعوب الاخرى تعاوناً حضارياً- وقد تكون المثالية المغلقة هي الوجه الآخر للحقيقة الجامدة (الستاتيكية).

*أما الحقيقة المتطورة التي تبني ديمومتها على الجزيئيات والكليات، والكليات والكليات الاخرى، وما ين الجزئيات، يكون واقعها مزهواً بالرقي والتفوق الإنساني ويستطيع ان يتفاعل مع كل الحقائق والوقائع التي تستمد قوتها من الحقائق والحركة الحضارية الدائبة التفاعل في موقعها ومع الحضارات المتماثلة أو المتشابهة والتي تكون متطورة ومتجددة الحيوية واستقرارها النسبي على جوهرها الذي لا يتغير، والاستفادة منه تطبيقياً في الادارة٠٠

وجدير بالذكر ما يطلق على مفهوم، الوصول إلى عنق الزجاجة، في الأزمة التي تمر بها المشاريع ولا تستطيع التخلص منها بسهولة وقد تكلفها الكثير في أزمتها بوجهيها المادي والمعنوي٠٠ وهي الحالة الساكنة وعدم التسامي من حالة إلى اخرى

دون المرور بحالة وسط.. وبمعنى آخر اختيار الإدارة للواقع دون التحليل والدراسة الكافية لوضعها في هيئة ديناميكية لكي لا تجعلها في ازمة .. وهو مفعول فكرتنا الأساسية والكيفية التي يعامل بها الانسان كفرد وجماعة يتفاعل دون مخلفات شائبة وتلوثات عصرنا الحاضر..

المبحث الثاني

الواقعية والمرحلية في إدارة الدول النامية والدول المتقدمة

بعد دراستنا لما تعنيه الواقعية بمدلول الحقيقة وما توصلنا إليه في المبحث السابق يمكننا القول بأن الإدارة في الدول النامية تفتقر إلى ابعاد مختلفة كالوعي الدماهيري، وبين ما يسمى واقع وما تكنه الحقيقة وما تمت الخاصية المستقلة لافكار مجتمعاتها المتفاوتة في تحصيلها العملي والمستوى الثقافي والقدرة الاقتصادية وتنمية الجوانب ذات الصلة بها..

فللفكر المستقل أبعاده وتطوراته ومميزاته في المفاهيم الحقيقية وارتباط الواقع لاستيعاب مالها من اعتبارات حضارية وأصالة ترتقي وتتسامى مبتعدة عن القولبية الأطر الجاهزة.. فالتأثير بالشعوب يجب ألا يتم على أساس التبعية التعلمية والثقافية، بل ان يدرك مفهوم التفاهم الأخلاقي الإنساني المتكافئ.. لذا يبرز دور الإدارة الحديثة في تنقية الاجواء بتداعي كل التطورات الحضارية وتهيئتها- بصلة التعاون والتنسيق والتوازن- لمصب واحد يهدف خدمة الإنسانية تطبيقياً.. فالمعاناة الحضارية بمخلفات الماضي في الدول النامية ومخلفات البيروقراطية الحديثة بانعكاسات الماضي جزء فعال لاعاقة التطور فيها، فنرى الدراسات التي تقوم في مشاريعها، تنادي بتقليص الروتين وتأتي به بصورة أخرى وبهيئة أخرى. وتنظر إلى اللامركزية واللارسمية والإشادة بمعطياتها دون اعطاء الفرصة الحقيقة لممارستهما وفق خطة عملية مجسدة لاستراتيجية هادفة مرنة فعالة ومنسقة وفق المفهوم الوظيفي..

ولا تخلو الدول المتقدمة من بعض هذه المؤاخذات فلو تفحصنا ما تنتهجه الإدارة المعاصرة وما تنادي به من أفكار إدارية متطورة وجديدة فهي مسميات لا تخفي في داخلها وحقيقتها الا استغلال الانسان وهو ما يتوضح يوما بعد آخر وشيئاً فشيئاً. والشكليات والصور الآلية للانسان التي كانت تنادي بها المدرسة الكلاسيكية قد كشفت عنه عملياً بشتى الوسائل المادية ووجهته بالأسلوب الفكري الجديد لتجعله هكذا

•• والدول المتقدمة بهذا الاسلوب تضع نفسها في مطب لا تحسد عيه لانها سرعان ما تفيق على ادارتها ذات الطابع السلبي التي تتناحر به مع العاملين في مشاريعها الخاصة والعامة ويشعر حينها العاملون أنهم قد استغلوا أبشع استغلال••

وتتوضح صورة أخرى في الدول المقدمة؛ فترى حالة الانفراد والاستبعاد الطبقي والتبعية الاجتماعية والإرغام الجماعي والهيكلة التأملية والشاكلة الأرضية لانطباعات معينة، كلها تهدف إلى صراع تحت أساليب توجيهية للافراد كطبقية. أو للمجتمع كطبقية وبها تظهر أمراضاً اجتماعية تعكس حالتها على الادارة والتوجيه الإداري وبها تتفاوت ردود فعل المجتمعات بل حتى على مستوى العائلة الواحدة السيكولوجية والفسيولوجية أو قد يتعدى إلى الصفة الوراثية على الرغم من ان تكون بيئة واحدة تمر بظروف اقتصادية واجتماعية وفكرية متقاربة لكن الاستقرار النفسي يضاف عليه•• وهو يثبت نظرياً وعملياً بان العلاج الموضوع لا يخدم الحقيقة وجوهرها هو دائم التغيير ولا يصل الى مرحلة المسؤولية اللارسمية والإيجابيات على مستوى الفرد والمجتمع••

وهنا لا بد من وضع استراتيجية لتنمية الإدارة لكلا العاملين النامي والمتقدم لتصبح حقاً ادارة للنمية•• وذات امكانية استيعاب لكل القدرات المتوفرة والتي ستتوفر مستقبلاً من نتائج سابقتها أو من التطور الحادث، واعتبار الإدارة الأداة والوسيلة الديناميكية اتي تتزامن مع ديناميكية التقدم الاجتماعي وتوازن بتنسيق متناه وفعال بين الأعمال المختلفة للمجتمع- الفرد مولية بذلك دعائم توفد الدول بطاقات اقتصادية- اجتماعية متطورة بكل ابعادها لذا يكون الطابع الديناميكي الخاص والعام يخدم بعضه بعضا ويحول دون الاستغلال واللامشروعية في الجانب الإداري- العلمي••

المبحث الثالث

سمات الإدارة والأسلوب الإداري في الدول النامية

ما تقدم في المبحثين يمكن مواصلته بأن للدول النامية معوقات متشعبة ومختلفة في كل مجالات الحياة ‥ والغريب في الأمر ما تضعه من حلول تتصف بالعشوائية والارتجالية والازدواجية وفي الغالب يطغى عليها الارباك مما يجعلها تبتعد عن معرفة المشكلة الحقيقية وحلولها والأسلوب والأدوات التي ستستخدم لها، وتركز مستعينة بالأفكار المستوردة وعدم ملائمتها وتكييفها وادواتها المستخدمة مع خصائص الحالة المعاصرة مما يسيء من نتائجها والآثار المترتبة بعدها‥

ونصيب الإدارة لا يقل حظاً من ذلك ويمكننا ان نقول بأنها أسوأ حظاً واهتماماً وتطويراً وتمحيصا. وكلما تعرف أهميتها تخلق معوقات أكثر بمعالجتها للمشكلة بمشاكل‥ ويمكن ان نضع نصب أعيننا بعض سمات الإدارة والأسلوب الإداري لأمكننا ذلك من الإشارة بالبنان على العيوب لكي تعالج بعد دراستها بأسلوب ووقت ومكان مناسب‥ وأهم بعض منها ما يلي:-

(١) التشكيك في كل تصرف أو خطوة سليمة من شأنها تطوير الإدارة والمجالات الإدارية والأعمال الأخرى، وذلك لما ستظهر الأخطاء وتسبب فقدان شاغلي الوظائف الإدارية العليا في المشاريع‥

(٢) إعاقة الابتكارات المساهمة والمساعدة في الأعمال الإدارية والتي تساهم في إخراج المشروع من عزلته لاسباب تعود بتوقع شاغلي الادوات العليا بان الجهات المعنية (المسؤولة) ستتبع من خلال هذا التطور اسلوب تقليص عدد الرؤساء وتوزيع المهام على المستويات الأدنى‥

(٣) خلق الرهبة أو التهيب في نفوس المستويات الدنيا على تحمل المسؤوليات والابتعاد عن تحمل وتطوير القابليات وذلك لكي لا تنافسهم القدرات القيادية لدى الأفراد الموجودين في المستويات الدنيا‥

(٤) المساهمة في خلق كل ما مستجد من سلبيات البيروقراطية وتوابعها كالروتين والممارسات غير الاقتصادية والتي من شأنها ان تغير وتذبذب من المستوى الإنتاجي والمساهمة في تعويد العاملين على التلكؤ وميلهم إلى الكسل وحب الإتكالية والنمطية في العمل، والعمل بأطول فترة زمنية وبأقل إنتاجية ومحاربة الطاقات التمكنة..

(٥) اقتناء ومحاربة الكادر المتطور التي لا تستوعبه إمكانيات المشروع .لكونه في أعمال ليست لها صلة بتخصصه وإمكانياته .. واقتناء مثل هذا الكادر لدى تلك المشاريع من أجل كسب ثقة الجمهور والعاملين ومحاربة المشاريع الاخرى بواسطتهم- بشكل غير مباشر-.. وهذا الأسلوب يفقدها الطاقات العلمية والعقول المتطورة الوطنية والتي ترغب بالتطور والتطوير..

(٦) الفجوة الكبيرة بين أفراد قد طوروا أفكارهم بالصراع الذاتي مع ذاتهم والمحيط بهم بالجوانب العلمية والثقافية وتحمل المسؤولية.. وبين المجاميع الكبيرة من الإمكانيات الضحلة التي تطبق عليهم مقولة "العين تكره الأرجح" .. ولعدم تفهمهم لتلك الاعداد القليلة، سيخلق صراعاً من شأنه ان يعيق الأعمال المختلفة والتطوير..

(٧) تردي الدافع الإنساني عن الواقع الحقيقي وبتفاوت كبير مما يجعل التذمر الجماعي داخل كل فرد دون الإفصاح عنه في الغالب لاسباب محددة تتعلق بالجوانب الشخصية..

(٨) القيم الدخيلة والتي تأصلت كمرض اجتماعي انتشر دون علاجات توافق الخصائص التي تنهض المجتمع من سباته..

(٩) عدم توزيع الإمكانيات الإدارية المتطورة والواعية والمتمكنة والراغبة في تطوير الأعمال بالصورة الصحيحة والمناسبة والتوزيع المتوازن المنبثق الذي من شأنه ان يخلق حركة التنمية في الإمكانيات المختلة..

ومضافاً على ما تقدم، يعزى محدودية الامكانيات وصعوبة تقبل الجديد واستيعاب القابليات الإنسانية والطاقات الضخمة من الأفكار مقارنة بالتطور والقدرات على مستوى الدولة. وترى في الدول النامية بوضوح هدر الطاقات بكل معنى الهدر أو اكثر٠٠ ويصبح (لمحدودية تفكير المجتمع واستيعاباته) المطور منبوذ والجامد والروتيني الرتيب محبب؛ فيرى الشخص المبدع هدراً بطاقاته والاستهانة بها مما يجبره على ان يرضخ للامر الواقع ويرضى بما هو فيه ويتحمل توابعه،فيقتل في إنسانيته وبعدم التآزر معه للاستفادة منه واتهامه بحالته غير السوية (الجنون)، أما من يساعده لا يقارن بالنسبة إلى العدد الهائل الذي يعيقه٠٠ وبهذا يتحول من ذلك الانسان النشط المبدع المتنقل بافكاره في العالم الفسيح، إلى ما يخلده ويؤاسي ذاته ويتبع أسلوب اللامبالاة والانطوائية٠٠ أو ان يحاول الانتقال إلى محيط يستوعب طاقاته وإمكانياته ويسهل مهامه ويبعث الامل فيه من جديد ليقدم كل ما هو مكبوت في داخله فيعطي قمة ما يمتلكه من إبداعات وطاقات قد تساهم – ان استغلت في الدول المتقدمة – بخلق الفارق الأوسع أو الفجوة الواسعة بين الدول المتقدمة والنامية٠٠


الفصل الثاني
عش ما بعد الحضارة
Civilization?..
الخطى الإدارية..؟

ترتهن الحالة الحضارية على ابعاد الشمولية وتتطلب التفهم الإنساني الديناميكي، ليبدأ الانسان بمعرفة ذاته، والمجتمع بمعرفة هيكليته ويتعامل كل منهما على اساس التكافؤ ببناء أخلاقية الثقافة وفق تتبع الروح الإنسانية فيهما بالأطر المادية وغير المادية محققة فيها الخطوة الاولى نحو الابداع وتراكمه التكاملي البناء المتفاهم وفق القيم الاجتماعية .. فالحالة التطورية التي يخلقها الإبداع يتطلب احتواء وفق الخط السليم الذي يجمع بين الحقيقة والخيال والواقع الإيجابي.

وأخلاقية الحضارة ومستواها يخلق الترابط العضوي الفكري بين الفرد وحب الانتماء الفعلي للمجتمع وعودة المجتمع لاحتواء الفرد بكل ابعاده، والابتعاد به عن الانحدار الثقافي والوهم الحضاري.. ولا بد من الإشارة إلى الطبقة الثقافية إذا استهدفت انتشال المجتمع والفرد من الفقر الحضاري والضياع والوهم والانحدار، قد تدفع به نحو اليقظة الفكرية والحركية والتفكير بالتفاعل مع الاوساط المتقدمة فكرياً، وبالفكر الحقيقي.. وقد يخلق هذا الدافع صراعاً ايجابياً بين الفرد مع ذاته، والمجتمع مع كيانه وهنا تظهر حالة تستدعي الدور الذي تتبناه الادارة لجمع تلك الجهود المتناثرة، وهي الادارة المستقلة التي تستهدف البناء الاجتماعي وحفزه إلى التحول بكاهله الباعث إلى الابداع الحقيقي وليس التحول به، وابسط صورها الجمعيات والنقابات التخصصية لنشاطات الحياة المختلفة المتنوعة التي تضع المجتمعات عن طريقها تتحمل معمة التخطيط الذي يبنى وفق الاهداف والاستراتيجيات واساسها فلسفة التخصيص..

والاسلوب الآخر من الواقع، البناء الفوقي والتحتي الذي يمكن ان يقوم به الفرد أو المجتمع ويتحمله، وجزء منه ما تصوره التجربة اليابانية بمحدودية مواردها الطبيعة والتي تكاد ان لا تذكر تلك الموارد الطبيعية مضافاً عليه ما حافظت عليه من

أصالة نهجها وتواصله بين الماضي والحاضر والمستقبل بصورة متطورة بجوهر ثابت..

ها هي الأنقاض؟ ام الحضارة المتجددة أو كما يصطلح عليه بالشباب المتجدد؟ ام الانحدار الحضاري؟ ام التطور افقياً وعمودياً ورومانتيكية فتصبح ما بعد الحضارة، لهب الحضارة؟

قد يحدث كل ما تقدم من التساؤلات (السلبية) فعلاً، ان لم يكن الابقاء على التطور الحضاري بالأخلاقية الإنسانية والنجاح فيه وبأسلم السبل (ان كان هناك في عالمنا المعاصر حضارة حقيقية) معرفة كيفية إدارة الحضارة والمجتمع الحضاري..

وأجد تساؤلي بصيغة اخرى، هل ان لغة الحضارة المعاصرة في الدول المقدمة هي عبارة عن معاداة الشعوب والصراع السلبي؟ ام بناء الشعوب؟ اذن أين هي الحضارة الحقيقية؟ وأين ادارة تلك الحضارة؟ وما هي الفلسفة التي يجب ان تبنى وفقها؟

ولكن كل هذه التناقضات الحضارية والابتعاد عن البلورة الحقيقية لها - ان وعى العالم لضخامتها وخطورتها- فانها ستعطيها تطبيقاً يرشدها إلى بصيص نور يوضح لها الملامح الاولى لحضارة حقيقية جديدة بأدنى سلبيات وأعظم انسانية وأخلاقية سرعان ما يتعاظم، ان رفد بالعلاجات العقلانية الرشيدة.

وما علينا كمجتمع عربي ودول نامية الا ان نحذر مستفيدين من أخطاء الشعوب والحضارات المتقدمة الاخرى التي تدلنا بدراستها على الأسلوب القويم الذي يمكن ان ننتهجه واختيار ما هو ملائم ايكون لاحقاً حضارياً وتواصل الخطة الحضارية لما بعد الحضارة!!

أما الخطى الإدارية فهي من استراتيجيات الحضارة، فسمة الحضارة وتطورها، بتطور الإدارة وهي السلسلة التي لا تنفصل مهما بلغت من أبعاد ومهما

توصلت إلى الحقائق الجوهرية للمنتهى الإنساني وما الحضارة وانطلاقها الرشيد والعقلاني الا بالأساليب والخطى الادارية٠٠


الفصل الثالث عشر
هل هي الإدارة
الجديدة؟ وكيف؟

النهج الإداري بمدارسة المختلفة النظريات والبناء الفلسفي، من المدرسة الكلاسيكية حتى المدارس الحديثة التي سلف ذكرها في دراستنا المقتضبة وبخطوطها العامة.. بالاضافة للافكار الجديدة التي وضعناها في المجالات الادارية وذات العلاقة بها من النفسية والاجتماعية.. الخ. وبعض المخططات الجديدة البناء التي تحتاج إلى مناقشة وتحليل.. تدل على ان الإدارة في دورها التطوري الأولي والتي تحتاج إلى فحص واعادة النظر فيها واعادة النظر في اساليبها للوصول إلى الخطوط الموحدة التي تتلاءم مع متطلبات الواقع ولا اعني بذلك القوالب الجاهزة، انما الدليل الاداري والنهج لاتباعه.. يسبقه الوعي الاجتماعي الفردي وتفاعلة المتنامي مع تطور البيئة والمحيط وبما يلاءم جوهريته أو حقيقته انسانيته التي تحقق اصلاحاً ذاتياً واعياً وبكل الابعاد الاخلاقية،على اعتبار اخلاقية العمل مستمدة من اخلاقية الافراد والمجتمع المعنيان والمتفاعلان بجهوديهما الذهنية والجسدية والمالية وبجانبيها المادي والمعنوي في مختلف النشاطات الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية.

ويرفد ذلك تدارك الانبعاث الحضاري والتنموي متطلباً ان تسلك الدول في جميع المراحل التعليمية والتوجيهية والتثقيفية وحسب الاختصاصات والمستويات التنموية وعياً ادارياً كفيلاً يتحمل اعباء كل الاتجاهات المستقبلية للتنمية وباستقاء تنمية ووعي الأفكار من اجل اقرار الوضع المعاصر بين المحددات والمعضلات والعلاجات والنهوض بها بصدق للإسراع في عملية التفاعل، وصولا لنتائج فضلى..

وما التفهم الإداري الا ليبعث روح التعاون بين النشاطات بتفاعل التنظيم الرسمي وغير الرسمي وفق الاتصالات الجيدة بين الأفراد والمشاريع والبيئة.

لذا يتطلب ظهور إدارة عقلانية حرة تنظم المشاريع بما فيها العاملين كمرتكزات أساسية وبتطبيق أفضل للأساليب المناسبة للتنظيم وما تراه مناسباً له.. والمبدأ الواجب ذكره، ان افشل طريقة هي تطبيق الفكر الإداري الحديث دون موائمة حقيقية.. والمبدأ الاخر هو ان لكل مرحلة أسلوبها الاداري ولا بد من ترسيخ أو تأصيل الأسلوب الإداري بوعي في نفوس العاملين وذوي العلاقة لأن التغيير بدون التأصيل يولد الصراع والمقاومة حتى على المستوى النفسي للفرد وتأزمها لتقبل

التطور الفعلي، وان انبعاث روح التطور الداخلي للفرد من خلال تفهمهم لمرحلية المنهج يولد تفهماً إنسانياً حضارياً٠٠

كما هو اختيار احدى النظريات الكلاسيكية لمطابقتها في مرحلة معينة ثم التحول النظريات الاكثر تطورا حتى نصل إلى المرحلة المتطورة الحقيقية بوقت قياسي والذي يبقى دون تغيير جوهري في شخصية المجتمع وانما يتم فيها تغيير الشكليات٠٠واقرب مثال للذهن، عدم امكانية تطبيق التنظيمات الادارية المتطورة والحديثة في الدول النامية بسبب عدم تهيئة الوسائل الكفيلة لانجاحها من مادية ومعنوية وبشرية، والاخيرة هي المطلب الحاسم٠٠ لذا يكون الشيء المبدئي ويمكن الاتفاق عليه سهولة موائمة كل شيء الا الافراد ويأتي بعدها كحصيلة أولية الجهة المسؤولية التي تحدد القيام بمثل هذه المهام٠٠ فسواء أكانت الدولة أو المجتمع او الفرد أو الجميع معاً الذي يتحمل مسؤولية تسيير الحملة التنموية، يحتاجون إلى الطريقة المنسقة بالكادر المؤهل المتفهم للوضع الراهن هما من يحقق نجاح المرحلة.

اما التخطيط التنظيمي فيستخدم نشاطه التطبيقي ويأخذ ابعاده العملية من حقيقته الفعلية٠٠ وكجانب استراتيجي للإدارة يكون (نظام تصميم العمل وتقويم الأداء) المنسق وفق المنطق العلمي والعملي الفعال مثلاً، يرمي إلى تهيئة من يشغل هذه المهام الإنسانية والقدرة على تحمل المسؤولية باستراتيجياتها ومحور الأهداف الأساسية مع توابعها المكملة والمتزامنة أو الملازمة لها٠٠ وصور اخرى تساهم فيها فعلاً، اتخاذ القرارات بالتمييز بين القرارات التي لا يمكن اتخاذها الا على مستوى ضيق نظراً لحساسيتها وأهميتها وأهمية كتمانها٠٠ اما ما يمكن المشاركة الجماعية وعلى نطاق واسع فهو للاسباب التالية:-

(أ) الفترة التي يبقى تأثيرالقرار على العاملين٠٠

(ب) عدد مرات اتخاذه على مستوى المشروع والاقسام والاستثناءات المعمول وفقها.

(ج) التفهم الجماعي ووعيهم وانسجامه مع الوحدة المتكاملة للمشروع ٠٠

(د) تلافي ردود الفعل اثناء تطبيقه والابتعاد عن الخسائر المعنوية والمادية للعاملين والمشروع.

(هـ) الجانب الإنساني ومساهمته بصورته فردية أو جماعية..

(و) احساس العاملون بصدور القرار برضاهم والابتعاد عن الحوافز بين المستويات الإدارية والرسمية..

وما يدلل على نجاح مختلف الابعاد والمتمثلة بالخطة المنسقة والسليمة والفاعلة وبنتائجها الفضلى هو الاستقرار النسبي للتنظيم. لذا يتطلب من الإدارة الحديثة ان لا تكون استئصالية بما يمكنها ان تدفع بكل جهدها إلى الاختيار الوقائي كطريقة علاجية تلافيا لمسألة الانتماء للجماعة وحب الانتماء إلى فريق العمل الواحد المنتج وما يترتب عليه مستقبلا من أجل تلاحم الأمور الإنسانية مع مجالات العمل، لذا يتحتم ان ينظر إلى ما يلي:-

(١) اعادة النظر بالفكر الإداري وتطوره والاستفادة من الحالات المرحلية له بإيجابياتها وسلبياتها والابعاد الزمنية والمكانية والإنسانية وما يحمله من سمات تطورية وفق منظور المستوى الفكري العقائدي ضمن بنائه المنطقي في إطار وحالة إنسانية مستوعبة ومتفاعلة بتكافؤ مع العمل المنسق والهادف..

(٢) الشمولية والمحدودية في التطلعات الاستراتيجية وفق خطط المشروع على المدى البعيد والقريب بوضعها المرتكزات ورفد التطلع الفكري والاندفاع الذاتي والمحفز الخارجي الذي يدفع الجماعة بروحيتها المادية والمعنوية وبجانبيها الرسمي وغير الرسمي بدافع عقلاني يرتهن مع التطلعات المواتية لاستخدامها كمحفز واستئثار ومنطق لعمل إيجابي مستمر..

(٣) الفرد والمجتمع حالتان لا ينفصل الواحد عن الاخر الا اذا انحل أحدهما عن المبادئ والقيم والاخلاق، والعمل بموجبهما وإنعكاس تفاعلهما كوحدة واحدة أو وحدات تضم بعضهما البعض بنظام متكامل يخدم الطرفين بما يقدم بعضهما للبعض لذا يتطلب البناء الفلسفي للإدارة، ان يحذو بمقتضى ذلك..

(٤) السعة الاستيعابية لفئات المجتمع التطويرية والثقافية والحقائق الإيجابية التي سرعان ما توسع من الإمكانيات والقابليات القيادية والتحمل القيادي والاستيعاب لهما ضمن الهيئة الارتكازية التي تأخذ وتستمد قوتها من تحول القائد والمرؤوس وفق مهامهم، بالإضافة إلى خلق روح الوعي والتقبل لأن يكون القائد الإداري مسؤولا مرة، واخرى يعطي مجالا ويساهم في إنجاح غيره في مسؤوليته القيادية، وبوصوله إلى هذه المرحلة يعني ذلك انه قد وصل إلى مستوى الاستيعاب الأخلاقي للإدارة لأن يكون رئيساً قيادياً ويعود ليكون مرؤوساً٠٠ وحتى التجارب السيكولوجية أثبتت بأن قوي الشخصية يبقى على ما هو عليه سواء أكان رئيساً قيادياً أو مرؤوساً ضمن الجماعة ويستمد ذلك البناء الفكري والثقافي وبعد النظر واستيعابات الفعلية والحقيقية للبعد الانساني٠٠

(٥) التأصيل الذاتي وادارة الفرد لشخصه: الإدارة الصحيحة التي تمكنه من انطلاقة صحيحة وثقة بالنفس والاستقلالية والتجربة على مستوى الذات مضافا اليها تفحصه للإمكانيات الإدارية العالية لبعض الأشخاص واسبابها٠٠

(٦) بث الفكر الإنساني المجرد والوعي الإنساني وطرق انبعاثه فهو المعبر لعملية الأهداف لكنه بطرق متعددة. ففي المجتمع البدائي الطرق الخاصة لانبعاثه أو خلقه يختلف مبدئياً عن المتطور المعقد وتدرجاته السلمية من البدائي إلى المعقد ، فلكل مقام مقال٠٠

(٧) إبعاد الأفراد عن اشغال المناصب الرفيعة، الأفراد الذين يتصفون بالانتهازية والألتواء والتملق والأنانية والنفاق ٠٠ الخ. خوفاً أو حذراً من تكون فئة تخدم مصالحها الخاصة وتبتعد عن اهداف المشاريع أو المؤسسات المختلف، الأنشطة سواء كانت صناعية أو خدمية أو اجتاعية٠٠ الخ.

(٨) الابتعاد عن القولبة والتطبيق المماثل (أو الجاهز) الذي قد يكون مغايراً لزمان ومكان وعدم اعتبارها عمومية العلاج، فالأسلوب الديناميكي المرن وتفحصه

للمعضلة المحددة مطلب الإداري أو الجهة الإدارية المسؤولة٠٠لأن الشكليات الإنسانية تتغير لذا يتطلب تغير الاسلوب مع تغيير الشكليات٠

(٩) الماديات والمعنويات ونسبية كلاهما وفق مرحلية الحدث تبعث في اعماق العاملين وبتفاوت حالة من الاستقرار على المدى البعيد بالجديد والمتجدد بروح أخلاقية عالية وبناءة وضمن أطر العموميات والخصوصيات الهادفة٠٠

(١٠) التعامل العملي وفق الاتجاهات البشرية والتطورات الحقيقية والطبيعية لا المثالية واللامعقولية٠٠

(١١) الطموح والإبداع المشروعين وتنميتهما في الأشخاص ذوي الإمكانيات الحقيقية الفكرية والعضلية، الملموسة وغير الملموسة٠٠

(١٢) المركزية واللامركزية في النشاطات المختلفة والاختيار الديناميكي في تطبيقاتهما قياساً بالوعي والمستوى الثقافي والإمكانيات الاستيعابية على مستوى الفرد والجماعة ومدى التلاحم الجماعي والمبادرة Initiative بمحدودية التخطيط والتنفيذ وبكل عناصر أو وظائف الادارة ووظائف المشروع وتأهيل افضلها أو كلاهما للاشتراك في استراتيجية بناءة وفق فلسفة ادارية جريئة تخدم المصالح على مستوى المشروع والعاملين فيه وما يحيطه بمنظور التنظيم الرسمي بالموازنة مع التنظيم غير الرسمي بأفضل اتصالات وتنسيق متفهم وبالإمكانيات واستثمارها٠٠

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية..

(١) د. ابراهيم عباس نتو، د. هنري هـ. البرز/المفاهيم الاساسية في علم الادارة/الناشر جون وايلي وأولاده/١٩٨٠..

(٢) د. احمد رشيد؛ محمد يسري قنصوة/التنظيم الاداري وتحليل النظم/ط١/دار الهنا للطباعة/١٩٧٢..

(٣) د. اسماعيل صبري عبد الله/تنظيم القطاع العام الأسس النظرية وأهم القضايا التطبيقية/مطابع دار المعارف بمصر/١٩٦٩.

(٤) د. امام عبد الفتاح امام/مدخل إلى الفلسفة/مطبعة دار الثقافة/القاهرة/١٩٧.

(٥) د. جريفث/نظرية الادارة/ترجمة د.منير موسى وآخرون/مطبعة مخيمر.

(٦) د. جميل احمد توفيق/مذكرات في ادارة الاعمال/ مطبعة الوادي بالاسكندرية/ ١٩٧١.

(٧) حسن الحكاك/نظرية المنظمة/ط٢/مطبعة المعارف- بغداد/١٩٧٣.

(٨) حمادي بن جار الله/دراسات فلسفية "العلم في الفلسفة"/دار الشؤون الثقافية/بغداد/ ١٩٨٦.

(٩) د. حنفي محمود سلمان/السلوك الاداري/ مطبعة الوادي- الاسكندرية/١٩٧٨.

(١٠) دوايت والدو/دراسة الادارة العامة/ترجمة الشريف عبود/ دار روتايرينت للطباعة.

(١١) البرفسور دينكن ميشل/معجم علم الاجتماع/ ترجمة د.احسان محمد الحسن/دار الحرية للطباعة- بغداد/١٩٨٠.

(١٢) ر.م. ماكيفر، وشارلزبيدج/المجتمع/ج١/ترجمة علي احمد عيسى/مطابع الدجوى/القاهرة.

(١٣) د. زكي محمود هاشم/الادارة العلمية/ط٣/وكالة المطبوعات/٨٠-١٩٨١.

(١٤) د. زكي محمود هاشم/الجوانب السلوكية في الادارة/ط٢ وكالة المطبوعات/٨٠-١٩٧٨.

(١٥) د. صلاح قنصوة/فلسفة العلم/ط٢/دار التنوير للطباعة والنشر/١٩٨٣.

(١٦) د. عبد الجبار منديل،د. فؤاد الجمعي/ادارة القطاع الاشتراكي/ط١/مطابع جامعة الموصل/١٩٨٤.

(١٧) د. عبد الرحمن بدوي/مدخل جديد إلى الفلسفة/ط١/وكالة المطبوعات/١٩٧٥.

(١٨) د.علي السلمي/تطور الفكر التنظيمي/دار غريب للطباعة/١٩٧٥.

(١٩) د. على عبد المجيد عبدة/الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ط٦/مطابع سجل العرب/١٩٧١.

(٢٠) لندل اورفيك/عناصر الادارة/ترجمة علي حامد/دار الفكر العربي.

(٢١) لويس معلوف اليسوعي/ المنجد في اللغة والأدب والعلوم/ط٥ المطبعة الكاثوليكية/بيروت.

(٢٢) د. محمد حسن يس،د. إبراهيم درويش/المشكلة الإدارية وصناعة القرار/مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب/١٩٧٥.

(٢٣) د. محمد ماهر عليش/إدارة الموارد البشرية/دار غريب للطباعة/القاهرة.

(٢٤) محمد محمد جزار/الرقابة على التكاليف/ مطابع سجل العرب/١٩٧٦.

(٢٥) د. منصور احمد منصور/قرارات في تنمية الموارد البشرية دار غريب للطباعة/القاهرة/١٩٧٦.

(٢٦) هاشم حسين ناصر المحنك/نظام تصميم العمل وتقويم الاداء ودوره في المشاريع الانتاجية/مطبعة القضاء/النجف/١٩٨٧.

(٢٧) هاشم حسين ناصر المحنك/استراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية/مطبعة الرشاد/بغداد/١٩٨٨.

(٢٨) ه. جوهانسون،أ.ب روبرتسبون/ معجم مصطلحات الإدارة/ترجمة ن. غطاس/مكتبة لبنان.

(٢٩) هنترميد/ الفلسفة أنواعها ومشكلاتها/ترجمة د. فؤاد زكريا/ ط٣/دار نهضة مصر للطبع والنشر/١٩٧٥.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- Allen, Louis A., "Management and Organization" Tosko Bringing Co., Tokyo, Japan, 1958..
- Argyris, Chris "Management and Organization Development" McGRAM- Will Book Co,. New york 197100
- Carroll, Stephen J., & Tosi, Henry L.Management By Objectives applications and research" the Macmillan Co., New York , 1973
- Flippo, Edwin B., "Personnel management" 5ed Mc Graw-Hill, Tokyo, Japam,1992
- Hampton, Devid R., "Contemporary Mampton, Devid R.,"Contrremporary Management" 2ed Mc Graw- Hill. Inc., Tokyo, Japan, 1976.
- Harrer, W. M., " Macdonald and Evans Ltd., London, 1976.
- Luthans, Fred " Organizational Behavior" 3ed Mc Graw- Hill Lnc., Tokyo- Japan .
- Matz, Adolph& Usry. F Milton, Cost Accounting Planning and control" 7ed, South- Western Publishing Co., America, 19810
- Sikula, Andrew F., Charles E. Merrill Publishing Co., Colmbus, Ohio, 1973

فهرس

الإدارة المعاصرة
بين النظرية والتطبيق



دار أسامة
للنشر والتوزيع

الأردن المبيعات: تلفاكس: ٤٦٤٧٤٤٧ - تلفون: ٤٦٢٣٣٠٤
الإدارة: تلفون: ٥٦٥٨٢٥٣ - فاكس: ٥٦٥٨٢٥٤
الأردن - عمّان - ص. ب: ١٤١٧٨١
فلسطين الخليل: شارع عين سارة - تلفاكس: ٠٠٩٧٠/٢٢١٥٧٠٥